

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA**  
**COMERCIALIZADORA DE ROPA, CALZADO Y**  
**ELECTRODOMÉSTICOS A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE**  
**QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDRÉS RODRIGO JIMÉNEZ CARRANZA**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2018**

**Director:**

Mgtr. Christian Fajardo

**Lectores:**

Mgtr. Paulina Cadena

Mgtr. David Hidalgo

## **DEDICATORIA**

A Dios por las bendiciones y favores recibidos a lo largo de mi vida y por ayudarme a conseguir mis metas.

A mis padres y mi hermano, por brindarme su incondicional apoyo en cada una de las etapas y decisiones de mi vida sin importar los problemas, por hacerme la persona que soy ahora y por ser mi ejemplo de trabajo y superación.

Al resto de mi familia, mi enamorada, que han estado presentes dándome su apoyo para continuar en los momentos difíciles y por ser uno de los pilares fundamentales para mí.

***Andrés***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía en cada etapa de mi vida y por ayudarme a conseguir las metas y objetivos que me he propuesto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me ha brindado la oportunidad de formarme académicamente en sus aulas y por brindarme las capacidades y habilidades necesarias para el desenvolvimiento profesional.

A mis padres y hermano por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por sus palabras de aliento en cada momento.

A toda mi familia por estar al pendiente de este proyecto en todo momento y por brindarme su palabra de apoyo.

A mi enamorada por brindarme todo su apoyo en el desarrollo profesional y personal.

Al Mgtr. Christian Fajardo por el apoyo y por todo el conocimiento impartido a lo largo de la realización del proyecto, además de sus consejos otorgados para la vida personal y profesional.

***Andrés***

## Índice General

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>v</b>
<b>1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de las empresas comercializadoras de ropa, calzado y electrodomésticos en la ciudad de Quito .....	1
1.2. Generalidades.....	3
1.3. Requisitos de Constitución .....	5
1.4. Entorno General y Específico .....	10
1.4.2. Entorno Específico .....	12
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Planificación Estratégica.....	14
2.3 Modelo de la Planificación Estratégica.....	19
<b>3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Encuesta .....	25
3.2 Valores empresariales .....	49
3.3 Políticas organizacionales .....	51
3.4 Planeación.....	53
3.5 Estructura Organizacional.....	67
3.6 Control .....	71
<b>4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>75</b>
4.1 Activos .....	75
4.2 Costos y Gastos.....	76
4.3 Balance General 2017 .....	77
4.4 Estado de Resultados 2018 .....	78
4.5 Presupuesto .....	79
4.6 Estados Financieros .....	80
4.7 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo .....	83
4.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo .....	84
4.9 Análisis de sensibilidad.....	85
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
5.1 Conclusiones.....	86
5.2 Recomendaciones .....	88
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo es una Planificación Estratégica para una empresa que comercializa ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio en Quito, con la finalidad de poder conocer los problemas de la organización y conocer la rentabilidad del negocio.

El primer capítulo hace referencia a la historia de las empresas que se dedican a actividades de comercio, además también se establece la historia de “Créditos Rodrigo”. También, se menciona cual es la situación actual de la empresa, donde se determinan cuáles son los barrios a los cuales la empresa oferta sus productos en los diferentes días que los vista.

Luego, se investigó la información publicada en libros, realizada por varios expertos en el área de Planificación Estratégica, con lo cual se puede sustentar el presente trabajo.

Después se elaboró encuestas con su respectivo análisis determinado que la empresa tiene aceptación por sus clientes, también se definieron valores empresariales, políticas y estructura organizacional. Además, se realizó la matriz FODA donde se determinaron factores internos y externos que afectan el medio donde la empresa se desarrolla.

Posteriormente, se hizo el estudio financiero de la empresa en donde se realizaron balances y flujos proyectados a 5 años, para poder determinar la viabilidad de la empresa se procedió a calcular el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y la Rentabilidad de la empresa, con lo cual se pudo realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones para la empresa.

## **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.1. Antecedentes de las empresas comercializadoras de ropa, calzado y electrodomésticos en la ciudad de Quito**

#### **1.1.1. Antecedentes**

Un estudio realizado por el Directorio de Empresas Nacional, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), de estás en Pichincha según este informe se encuentran 135365 empresas. De este número de empresas a nivel provincial, el 47% de las empresas se las localiza en la ciudad de Quito lo que representa 63622 empresas. (Redacct, 2013)

En relación con la actividad económica de las empresas, las empresas que se dedican al comercio, reparación de autos y motos representan un total de 38.97% lo que representaría a 24.794 empresas que se dedican al comercio en la ciudad de Quito. (Redacct, 2013)

Según investigaciones realizadas por la Asociación Internacional de Textileros, en el capítulo de Ecuador, se indica, que aproximadamente el 20% mensual de los ingresos que percibe una familia ecuatoriana son destinados a la compra de vestimenta y calzado, este porcentaje se registra en familias que perciben el sueldo básico. Aproximadamente una familia de cuatro miembros destina mínimo entre el 10 y 15% del ingreso mensual a la compra de ropa y zapatos. (BSG, 2013)

### 1.1.2. Historia y situación actual de la empresa

La empresa empezó sus operaciones hace aproximadamente 21 años estableciéndose en las calles Montevideo Oe 8-31 y Nicaragua (Centro Histórico de Quito) en una vivienda, que en la actualidad se la utiliza como bodega de la empresa.

Empezó con la comercialización de ropa y calzado, artículos tales como: camisetas, pantalones, camisas, medias e interiores.

La empresa empezó ofertando sus productos y servicio en los barrios de: Monjas (Centro-Sur), La Pulida (Norte – Sector Jefatura de Tránsito), Cochapamba (Norte – Sector Centro Comercial El Bosque), La Isla (Sur- Sector de la Jota o Estadio del Aucas) y La Bota (Norte – Sector del Comité del Pueblo), a los cuales la empresa destino un día en específico para ser visitados, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 1: Visitas programadas**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>
Monjas	La Pulida	Cochapamba	La Isla	La Bota	Bellavista
				San Fernando	

El negocio nace mediante la asociación de los señores Juan Manuel Carranza Buenaño y Andrés Guillermo Jiménez Andrade, con sus respectivas esposas, los socios fundadores empezaron ofertando sus productos en un automóvil cerrado.

En el año de 1998 adquieren una camioneta Ford del año 1972 para continuar con la expansión del negocio e incrementar la oferta de sus productos. Posteriormente, en el año 2010 deciden renovar su activo automotriz y adquieren una camioneta Mazda del año 2010.

Con el fin de incrementar las ventas y los artículos que ofertaba la empresa, los dueños fundadores deciden a partir del año 1998 diversificar su línea de productos incluyendo artículos del hogar y artículos de cocina; adicionalmente de juguetes, artículos para bebé, electrodomésticos y muebles.



Además, los dueños de la empresa deciden en el año 2002 incrementar los lugares a los cuales llegan con sus productos y servicios, por lo que se dirigen a los barrios de San Fernando (Occidental) y Bellavista (San Juan de Calderón), a estos sectores se va los días sábados y domingos correspondientemente. Como se puede observar en la Tabla 1.

En el año 2010 uno de los socios fundadores, el señor Juan Manuel Carranza Buenaño decide terminar la sociedad por razones de salud, lo cual hizo que la empresa pase a ser parte únicamente del señor Andrés Guillermo Jiménez Andrade.

Actualmente la empresa posee los artículos ya mencionados anteriormente y continúa desempeñando sus labores en los siete barrios de la ciudad de Quito.

## **1.2. Generalidades**

### **1.2.1 Nombre o Razón Social**

Créditos Rodrigo

La empresa decide adoptar este nombre desde el año 1995, año en el cual el hijo menor del señor Andrés Jiménez nace a los siete meses aproximadamente, resultando ser prematuro, y los doctores no daban ninguna esperanza de vida para él, inexplicablemente, el bebé logra sobrevivir en contra del pronóstico de los doctores, es por esta razón que los socios deciden ponerle a la empresa este nombre.

### **1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)**

La empresa de tipo comercial, puesto que compra y vende productos terminados, adicionalmente ofrece el servicio de transporte a domicilio de los productos en los barrios ya mencionados.

La empresa ofrece una gran variedad de productos los cuales son:

- Ropa: pantalones jean tanto de hombre como de mujer, sacos de lana de hombre y de mujer, chompas de hombre y mujer, calentadores y licras de niño, niña, hombres y mujeres, camisetas.
- Calzado: zapatos deportivos de hombre y mujer, zapatos escolares (en temporada de inicios de clase en Quito) y zapatos casuales y de futbol bajo pedido.
- Plásticos: tachos, cestos, reposteros, escurridor de platos, tinas, legumbreras, entre otros.
- Artículos de cocina: Ollas, ollas de presión, batidoras, licuadoras, sartenes, platos, vasos, jarros, cubiertos.
- Artículos del hogar: sabanas, cobijas, edredones, toallas, planchas, planchadores, teléfonos fijos.
- Juguetes: muñecas, carros (temporada navideña)
- Artículos para bebé: coches, cunas, andadores, corre pasillos (bajo pedido)
- Mochilas (temporada de inicios de clase en Quito)
- Electrodomésticos: cocinas, refrigeradoras, televisiones, grabadoras, equipos de sonido, microondas, DVD. (bajo pedido)
- Muebles: camas, armarios, cómodas, veladores, escritorios, libreros, muebles de equipo, peinadoras, juegos de comedor, juegos de sala, libreros (bajo pedido)
- Colchones: colchones de esponja, colchones de resortes, colchones ortopédicos (bajo pedido)

### **1.3. Requisitos de Constitución**

#### **1.3.1. R.U.C**

El negocio cumple sus obligaciones con los organismos de control pertinentes, obtuvo su RUC en el año 2002 según lo dictamina el art. 3 de la Ley del RUC que dice que: "Todas las personas naturales, jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes."

La empresa cumpliendo con el Artículo 3 de la Ley del Registro Único de Contribuyentes RUC en el año 2002 el propietario el señor Andrés Guillermo Jiménez Andrade procede a sacar el RUC para poder desempeñar de mejor manera su actividad económica.



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 0400805495001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** JIMENEZ ANDRADE ANDRES GUILLERMO

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**CONTRIBUYENTE EN SUSPENSION TEMPORAL:** No

**FEC. NACIMIENTO:** 05/02/1967 **FEC. ACTUALIZACION:** 12/09/2014

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/03/2002 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:** 26/04/2002

**FEC. INSCRIPCION:** 01/03/2002 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 31/05/2002

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: POMASQUI Calle: AV. MANUEL CORDOVA GALARZA Número: OE4-210  
Referencia: JUNTO AL COLEGIO EUGENIO ESPEJO Teléfono: 023430330 Email: andresg5267@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* REGIMEN SIMPLIFICADO

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE COMERCIO	2	5001-10000	3.96
			<b>TOTAL A PAGAR: 3.96</b>

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001

**JURISDICCION:** \ REGIONAL NORTE \ PICHINCHA



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** JLHG110607


**Lugar de emisión:** QUITO/AV. GALO PLAZA

**Fecha y hora:** 12/09/2014 11:42:20

Figura 1: RUC del Sr. Andrés Jiménez

# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

## PERSONAS NATURALES



SRI  
Servicio de Rentas Internas

**NUMERO RUC:** 0400805495001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** JIMENEZ ANDRADE ANDRES GUILLERMO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/03/2002
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA AL POR MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS.			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: POMASQUI Calle: AV. MANUEL CORDOVA GALARZA Número: OE4-210  
Referencia: JUNTO AL COLEGIO EUGENIO ESPEJO Conjunto: CIUDAD ALISOS Bloque: ETAPA 4 Edificio: CASA 10 Oficina: PB  
Celular: 0994610375 Telefono Domicilio: 023430330 Email: andresg5267@hotmail.com

**ACTIVIDADES DE DOMICIO:**

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE DOMICIO	2	0001-10000	3.30
<b>TOTAL A PAGAR:</b>			3.30

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** JLHG110607 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. GALO PLAZA **Fecha y hora:** 12/09/2014 11:42:21

Página 2 de 2

Figura 2: Anverso del RUC

### **1.3.2. Patente Municipal**

Así mismo la empresa obtuvo su patente en el año 2011 obligación determinada en el art. 547 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que menciona: "Están obligados a obtener la patente y, por ende, el pago anual del impuesto de que trata el artículo anterior, las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales."





**QUITO**  
ALCALDÍA

**COMPROBANTE DE PAGO**  
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
RUC: 1760003410001



**DINERS CLUB**  
**PATENTE**

**Título de Crédito /** : 00012569453

**Orden para Pago**

**Año de Pago** : 2017

**Identificación** : 00400805495001

**Contribuyente** : JIMENEZ ANDRADE ANDRES GUILLERMO

**UBICACIÓN**

**Clave Catastral** : 0000000000

**Dirección** :

**Placa** :

**Fecha Emisión** : 2017/04/12

**Fecha Pago** : 2017/04/18

**Número de RAET** : 0309203

INFORMACIÓN	CONCEPTO	TOTALES
	DERECHO D PATENTE ANUAL	10.00
	TASA AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO	1.00
MONTEVIDEO O-831 CENTRO	Subtotal :	11.00
	Descuento	-0.00
	Total Cancelado :	11.00
		*****

**Transacción** : 16949895

**Cajero** : tdinners

Para cualquier reclamo o trámite similar, es necesario se adjunte el comprobante o confirmación de pago, emitido por las Instituciones Financieras

**CON TUS IMPUESTOS CONSTRUIMOS**  
**"OBRAS PARA VIVIR MEJOR"**

**Fecha de impresión** : domingo, 11 de junio del 2017

**Figura 3: Patente Municipal**

## 1.4. Entorno General y Específico

### 1.4.1. Entorno General

#### 1.4.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural

Dentro de la Composición demográfica de la empresa, actualmente el Distrito Metropolitano de Quito se concentra en toda la población de los distintos barrios de la ciudad de Quito en los cuales la empresa oferta sus productos.

**Tabla 2: Datos Poblacionales por Sector**

<b>Barrio</b>	<b>Administración Zonal</b>	<b>Población Total</b>	<b>Vivienda</b>
La Isla	Eloy Alfaro	3.012	853
Monjas	Manuela Saenz	2.513	839
La Pulida	Eugenio Espejo	7.357	2.432
Cochpamba norte	Eugenio Espejo	3.764	1.257
Cochpamba sur	Eugenio Espejo	2.612	814
San Fernando	Eugenio Espejo	2.658	1.058
La Bota	La Delicia	6.662	2.066
Bellavista	Calderón	3.120	1.827
<b>TOTAL</b>		<b>31.698</b>	<b>11.146</b>

**Fuente:** Municipio de Quito

Como se puede apreciar en la Tabla N°2 los datos obtenidos se puede ver que la población de nuestro mercado está compuesta por más o menos 31.698 personas, las cuales se encuentran asentadas en alrededor de 11.146 viviendas. En los distintos sectores a los que la empresa se dirige o se enfoca se han encontrado una gran variedad de etnias, edades, orígenes, etc.



#### **1.4.1.2.Componente Tecnológico**

La empresa en lo relacionado al uso de la tecnología sabiendo que es indispensable estos recursos en el entorno actual opta por poseer una computadora la cuál le va a ayudar a mantener un registro de las transacciones que la compañía lleva a cabo.

La compañía quiere implementar un sistema de data fast, consciente de que nos encontramos en un mundo tecnológico y que lo más importante es dar comodidades a los clientes, por lo que quiere implementar este servicio para la forma de pago de sus clientes.

#### **1.4.1.3.Componente Ecológico**

La empresa consiente de la importancia del cuidado ambiental, ha decidido reciclar los cartones en los cuales los productos llegan a la bodega de la empresa, éstos son vendidos o cedidos a las empresas de reciclaje.

Adicionalmente, la empresa recicla las fundas plásticas en las que ciertas mercaderías llegan, dichas fundas son reutilizadas en los distintos productos que requieren una de estas para su buena conservación.

## **1.4.2. Entorno Específico**

### **1.4.2.1.Competidores**

Las empresas que comercializan electrodomésticos como Artefacta, La Ganga, etc. Es la principal competencia para la empresa en el ámbito de electrodomésticos. Por otro lado, las tiendas de ropa y calzado se pueden decir que representan la competencia de la empresa.

Adicionalmente, la competencia directa son empresas que se dedican al mismo tipo de negocio, los cuales también recorren los mismos barrios de Quito a los que la empresa se enfoca con sus productos y servicios.

### **1.4.2.2.Clientes**

La empresa se enfoca en personas de economía media y baja, ya que llega directamente a las diferentes personas de los diferentes barrios de la ciudad de Quito ya mencionados anteriormente.

### 1.4.2.3.Proveedores

La empresa posee diferentes tipos de proveedores entre ellos están:

**Tabla 3: Proveedores de la empresa**

<b>Artículo</b>	<b>Nombre o Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
Pantalones jean	Carlos Sánchez	Av. Maldonado 10385 y Quimiag	03-2830993
Chompas	Patricio Solís	Av. Maldonado 10385 y Quimiag	
Calentadores y licras	Henry Sport	Av. Maldonado 10385 y Quimiag	2602784
Calzado	Distribuidora Basantes	Mejía Oe7-40 y Cotopaxi	2288937
Plásticos	PYCCA	Centro Comercial El Bosque, Local 46-47	2270725
Artículos de cocina	Mi Vajilla	Mejía Oe-972 y José López - El Tejar	2357119
Artículos del hogar	Creaciones YOLY	Mejía Oe9-20 entre Mires y López - El Tejar	2956914
	Distribuidora JR	Hermano Miguel s/n entre José López y Chimborazo	2954343
Juguetes	PYCCA	Centro Comercial El Bosque, Local 46-47	2270725
Mochilas	Jaque Sport	Av. Maldonado 10385 y Quimiag	2621217
Artículos de bebé	Distribuidora JR	Hermano Miguel s/n entre José López y Chimborazo	2954343
Electrodomésticos	COMMALDO ELECTRONICS	N5 Chile Lote 124 y OE8 e Imbabura	2958604
Muebles	Janeth Tipantiza	El Condado- Perimetral Derecha y Rumihurco	3382808
Colchones	Almacenes JR	Av. Mariscal Sucre S9-517 y Quitus	2669898

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Planificación Estratégica**

#### **2.1.1 Definición de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso que nos ayuda a formular y ejecutar las estrategias de la organización, con el objetivo de implantarla, teniendo en consideración la misión y el contexto en que se encuentra la empresa. Se basa en el conocimiento adquirido y en la estimación del futuro, el cual se emplea para poder tomar decisiones en el presente, estas decisiones implican riesgos futuros teniendo en consideración los resultados que se desean obtener. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

#### **2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica**

“El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.” (Ogliastri, 1992)

#### **2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica**

##### **2.1.3.1 Ventajas**

Plantea en el presente las posibilidades del futuro; Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva; Detecta las

amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación; Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo; Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización. (Superintendencia de Compañías, 2006)

#### **2.1.3.2 Desventajas**

“La planeación estratégica es un proceso largo y las expectativas que se han suscitado en las empresas no siempre se han cumplido; no resulta una receta fácil para los problemas inherentes a la tarea de orientar una empresa a largo plazo.” (Ogliastri, 1992, pág. 40)

La dificultad que se presenta en este esquema es la insuficiencia de información interna y externa de la empresa. En los mercados que son inmaduros no es fácil determinar las cifras de los mercados potenciales, porcentajes de mercado, su segmentación y la posición competitiva. Además, las empresas maduras tienen dificultad en conocer su mercado. (Ogliastri, 1992)

## **2.2 Estrategias**

### **2.2.1 Definición Estrategias**

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007)

## **2.2.2 Tipos de Estrategias**

### **2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas**

Michael Porter establece tres estrategias genéricas que la empresa puede utilizar para superar las cinco fuerzas y obtener una ventaja competitiva, cada una con el potencial de permitir a la compañía superar a sus rivales dentro de su sector; la primera (liderazgo en costo total) se basa en crear una posición de costo bajo, en este caso la empresa debe administrar las relaciones de toda la cadena de valor y abatir los costos en toda ella; la segunda (diferenciación) requiere que la compañía cree productos y servicios únicos y valiosos, en este caso cree productos y servicios únicos y valiosos, en este caso el énfasis está en los atributos diferentes al precio por los que los clientes estén dispuestos a pagar una cantidad extra; la tercera (enfoque) presta atención a las líneas estrechas de productos, segmentos de compradores o mercados geográficos objetivo, donde las ventajas deben obtenerse mediante la diferenciación o el liderazgo en costos. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 155)

Las estrategias competitivas genéricas se plantean teniendo en cuenta los beneficios que se desea obtener por la empresa. Su establecimiento refleja las circunstancias particulares de la empresa, y se las puede usar de una en una o en combinación para poder crear una posición justificable a largo plazo y de esta manera poder sobresalir por encima de los competidores en el sector que la empresa se maneja y enfrentarse a las fuerzas competitivas de los competidores. (Raia, 2008)

### **2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento persigue a la empresa cuando sus estrategias formulan objetivos que son considerados ambiciosos que el nivel de realización registrado por la empresa en periodos anteriores. El cambio más frecuente de objetivos en este tipo de estrategias es elevar la participación en el mercado o los objetivos de ventas. (Superintendencia de Compañías, 2006)

Un enfoque del crecimiento es a través de la concentración, donde la expansión se presenta dentro de la misma área de negocios. (Schermerhorn, 2010, pág. 215)

El crecimiento también puede darse a través de la diversificación, donde la expansión ocurre mediante la adquisición o la inversión en nuevas y diferentes áreas de negocios. Una estrategia de diversificación relacionada tiene que ver con el crecimiento mediante la adquisición de negocios nuevos o entrar a áreas de negocios relacionadas con lo que la empresa hace. Una estrategia de diversificación no relacionada implica el crecimiento mediante la adquisición de negocios o la entrada a áreas de negocios que son diferente de lo que de lo que la empresa hace. (Schermerhorn, 2010)

La diversificación puede adoptar la manera de integración vertical, donde un negocio adquiere a proveedores. La integración vertical hacia atrás es común en las industrias automotrices, donde las firmas han adquirido a proveedores para poder tener el control, la calidad y la disponibilidad que la empresa lo requiera. Por otro lado, en el sector de las bebidas se ha optado por seguir una integración vertical hacia adelante al comprar las principales embotelladoras de los distintos países. (Schermerhorn, 2010)

### **2.2.3 Fases del Proceso Estratégico**

El proceso estratégico que las empresas siguen o cumplen constan de tres fases, la primera es la formulación de las estrategias, la segunda es la ejecución de las estrategias y para finalizar la evaluación de las estrategias, cada una de estas fases son detalladas a continuación.

#### **2.2.3.1 Formulación de las Estrategias**

Esta fase o etapa tiene que ver con lo que se entiende por planificación analítica, en esta fase interviene los elementos de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas. En esta etapa se pretende identificar y describir cuales son los factores clave que intervienen. Para empezar, se debe hacer un análisis situacional de la empresa u organización, la cual comienza con la evaluación de los resultados que la empresa está obteniendo en la actualidad y termina con la revisión de cada uno de los elementos ya señalados. En esta fase es donde se sustenta el proceso de toma de decisiones. (Manso, 2003)

#### **2.2.3.2 Ejecución de las Estrategias**

La implementación de las estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. (Fred, 2013)



### **2.2.3.3 Evaluación de las Estrategias**

La evaluación de las estrategias corresponde a la última etapa del proceso estratégico, en la cual se controlan todas las actividades de la empresa y los resultados obtenidos, de modo que los resultados que se obtengan en el desarrollo de las actividades de la empresa puedan ser comparados con los resultados que se esperaban. Esta fase también permite descubrir los errores que se han presentado en los planes estratégicos posteriores, y tomar medidas correctivas ante esta situación. El objetivo de esta fase es considerar de manera crítica la información disponible, además de realizar un análisis exhaustivo a la estrategia o estrategias planteadas por la organización. (Manso, 2003)

## **2.3 Modelo de la Planificación Estratégica**

### **2.3.1 Misión**

La misión consiste en la formulación de los propósitos de una organización que la hace diferente a otros negocios en lo que concierne al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. (Serna Gómez, 2014)

### **2.3.2 Visión**

“La visión sirve de guía a la empresa en la formulación de las estrategias, además le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe manifestarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.” (Serna Gómez, 2014)

### **2.3.3 Valores Estratégicos**

Los valores son la forma de ejercitar la gestión que complementa la dirección por objetivos. Se trata de dotar a los objetivos y actividades empresariales de un sentido, más allá de la consecución de los resultados que validen la incorporación de los valores al comportamiento profesional. Los valores éticos de la organización adquieren protagonismo cuando estos son considerados como parte del proceso de evaluación del desempeño, medición de los resultados y la revisión del comportamiento empresarial en la consecución de los objetivos de la empresa. (Campomanes & Díaz, 2013)

### **2.3.4 Análisis Interno y Externo**

#### **2.3.4.1 Análisis Interno**

En este análisis se estudia las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que tiene la empresa para poder hacer frente al entorno general y específico. Mediante este análisis se puede conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual permite evaluar el potencial para desarrollarse de manera estratégica.

#### **2.3.4.2 Análisis Externo**

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; (5) fuerzas competitivas. Las fuerzas externas afectan el tipo de producto que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación de mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. (Fred, 2013, pág. 63)

## **Fuerzas económicas**

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones. El comportamiento demográfico constituye, asimismo, una variable de interés. (Fred, 2013, pág. 65)

## **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales demográficas y ambientales. (Fred, 2013, pág. 67)

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. (Fred, 2013, pág. 67)

## **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías

externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas. (Fred, 2013, pág. 68)

### **Fuerzas tecnológicas**

Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. Internet está transformando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores. (Fred, 2013, pág. 71)

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. (Fred, 2013, págs. 71-72)

## **Fuerzas competitivas**

Las características que describen a las compañías más competitivas son siete, las cuales son: Les importa mucho la participación en el mercado; Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando; No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito; Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; La gente hace la diferencia; La calidad no tiene sustituto, no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global. (Fred, 2013, págs. 72-73)

### **2.3.5 Determinación de objetivos**

Los objetivos generales permiten plantear lo que son los objetivos departamentales y éstos establecen los objetivos seccionales, y así sucesivamente hasta poder plantear los objetivos individuales, de esta forma la consecución o el logro puede ser eslabonado desde la cúspide de la organización hasta la determinación de los objetivos en los modelos operativos. Todos los objetivos que se planteen la organización deben ser definidos precisando el tiempo y la magnitud de lo que se quiere alcanzar, de esta forma es más fácil su seguimiento y al no cumplirse se pueden tomar las medidas necesarias de una forma oportuna. (Raia, 2008, pág. 38)

Los gerentes deben poner en práctica los siguientes cinco pasos al establecer objetivos.

- 1) Revisar la misión. La misión es la declaración de amplio espectro en donde se especifica cuál es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran.
- 2) Evaluar los recursos disponibles. Se deben plantear objetivos desafiantes, pero se debe tener en cuenta que estos a su vez sean realistas, es decir que la organización tenga los recursos suficientes para poder cumplir con los objetivos.
- 3) Determinar los objetivos, ya sea de forma individual o con aportación de otras personas. Los objetivos reflejan los resultados deseados y, por lo tanto, deben ser congruentes con

la misión de la organización y con las metas establecidas en otras áreas de la misma. Por otro lado, hay que recordar que los objetivos deben ser medibles, específicos e incluir un marco temporal para su cumplimiento.

- 4) Consignar los objetivos por escrito y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos. Presentar los objetivos por escrito y comunicarlos son acciones que contribuyen a que las personas los tengan presentes. Además, proporciona una evidencia visible de la importancia que tiene trabajar en función de una meta específica.
- 5) Revisar los resultados y corroborar si se han logrado los objetivos. Si los objetivos no se han alcanzado, modifíquelos según se requiera. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 227)

### **3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA**

#### **3.1 Encuesta**

##### **3.1.1 Objetivos de la Encuesta**

- Conocer el nivel de satisfacción que la empresa tiene en sus clientes.
- Determinar el nivel de aceptación que la empresa tiene en el mercado.
- Obtener la información necesaria para mantener satisfechos a los clientes.
- Identificar nuevos mercados.

##### **3.1.2 Diseño de la Encuesta**

#### **Encuesta**

**Objetivo de la encuesta:** Determinar el nivel de aceptación que la empresa tiene en el mercado.

**1) Edad:** \_\_\_\_

**2) Sexo:**

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro

**3) Estado civil**

- a) Soltero/a
- b) Casado/a
- c) Divorciado/a
- d) Viudo/a
- e) Unión Libre

**4) ¿Qué ocupación tiene usted?**

- a) Empleado
- b) Estudiante
- c) Independiente
- d) Desempleado
- e) Ama de Casa
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**5) Sector en el que vive:**

- a) Norte
- b) Centro
- c) Sur
- d) Valle

**6) Su vivienda es:**

- a) Propia
- b) Arrendada
- c) Otros: \_\_\_\_\_

**7) ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en el sector?**

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 7 años
- d) De 8 a 11 años
- e) Más de 11 años

**8) ¿Usted es cliente de Créditos Rodrigo?**

- a) Si
- b) No

*Nota: Si contesto si pase a la pregunta 15, si no es el caso continúe con la encuesta*

**9) ¿Le gustaría que existiese una empresa que le ofrezca los servicios de venta de ropa, calzado y electrodomésticos en la comodidad de su hogar?**

- a) Si
- b) No

**10) ¿Qué es lo que a usted más le interesa al momento de comprar su ropa y calzado?**

- a) Diseño



- b) Comodidad
- c) Precio
- d) Calidad
- e) Otros: \_\_\_\_\_

**11) ¿Con qué frecuencia usted adquiere ropa y calzado?**

- a) Mensualmente
- b) Cada 3 meses
- c) Cada 6 meses
- d) Cada año
- e) Más de un año

**12) ¿Dónde compra usted los electrodomésticos para su hogar?**

- a) Supermaxi
- b) Artefacta
- c) La Ganga
- d) Marcimex
- e) Créditos Económicos
- f) Juan Eljuri
- g) Otros: \_\_\_\_\_

**13) ¿Cómo usted transporta los electrodomésticos desde la tienda en la cual adquiere hasta su domicilio?**

- a) Vehículo propio
- b) La tienda proporciona el transporte con un costo adicional
- c) Paga carrera (camioneta)
- d) Taxi
- e) Otros: \_\_\_\_\_

**14) Cuando adquiere uno de sus productos, ¿Cuál es su forma de pago?**

- a) Efectivo
- b) Cheque
- c) Crédito directo del almacén
- d) Tarjeta de crédito
- e) Otro: \_\_\_\_\_

**15) ¿Desde cuándo es usted cliente de la empresa?**

- a) Menos de un año

- b) De 1 a 5 años
- c) De 5 a 10 años
- d) De 10 a 15 años
- e) De 15 a 20 años
- f) Más de 20 años

**16) ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos/ servicios de la empresa?**

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

**17) ¿Qué otros productos le gustaría que la empresa ofertara?**

- a) Jeans de niño
- b) Jeans de niña
- c) Ropa de bebe
- d) Ropa interior
- e) Medias
- f) Otros: \_\_\_\_\_

**18) ¿Cómo calificaría el trato que el personal de la empresa le brinda?**

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

**19) ¿Le gustaría que la empresa implementara el sistema de pago con tarjeta de crédito?**

- a) Si
- b) No

### **3.1.3 Corrida de la Encuesta**

Según Murray y Larry, para poder calcular el tamaño ideal de una muestra se debe hacer uso de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \delta^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \delta^2}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

$\delta$  = desviación estándar de la población

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = representa el límite aceptable de error muestral

El tamaño de la población total o N fue tomado del último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010. Para el cálculo de la muestra se tienen los siguientes datos:

Z=1.96

Desviación Estándar = 0.5

N= 2'239.191

e= 0.05 (5%)

n= 384,09

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)^2 * 2'239.191}{(0.05)^2 * (2'239.191 - 1) + (1.96)^2 * (0.5)^2}$$

$$n = \frac{2'150.519,04}{5597,975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2'150.519,04}{5598,9354}$$

$$n = 384,09$$

Se deben realizar en total 384 encuestas, las cuales nos permitirán saber cómo está la empresa en relación con sus clientes y además el grado de aceptación de este modelo de

negocio en las personas encuestadas que no son clientes de la empresa en los distintos sectores de la ciudad de Quito.

3.1.4 Tabulación, representación gráfica e interpretación de los resultados

Pregunta 1

Tabla 4: Edad

EDADES	
Rango	Número
20-30	19
31-40	62
41-50	122
51-60	108
61-70	62
Más de 70	11
TOTAL	384

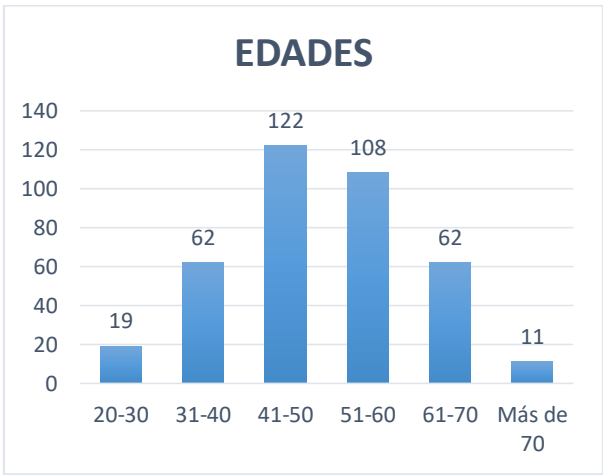


Figura 4: Edad

De las 384 encuestas realizadas, se tiene que 19 personas se encuentran en un rango de 20 a 30 años, por otro lado 62 personas están entre 31 y 40 años, seguida de 122 personas que están en un rango de 41 a 50 años, por otro lado 108 personas se encuentran en un

rango de edad de 51 a 60 años. Además, 62 personas están entre 61 y 70 años de edad, mientras que los encuestados que tienen una edad mayor a 70 años son 11 personas.

## Pregunta 2

Tabla 5: Sexo

SEXO	
Sexo	Número
Masculino	155
Femenino	229
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

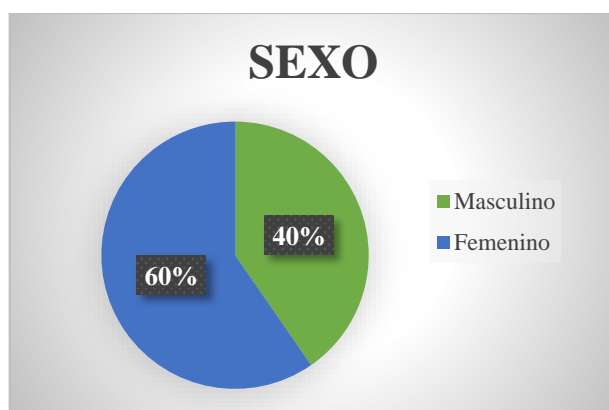
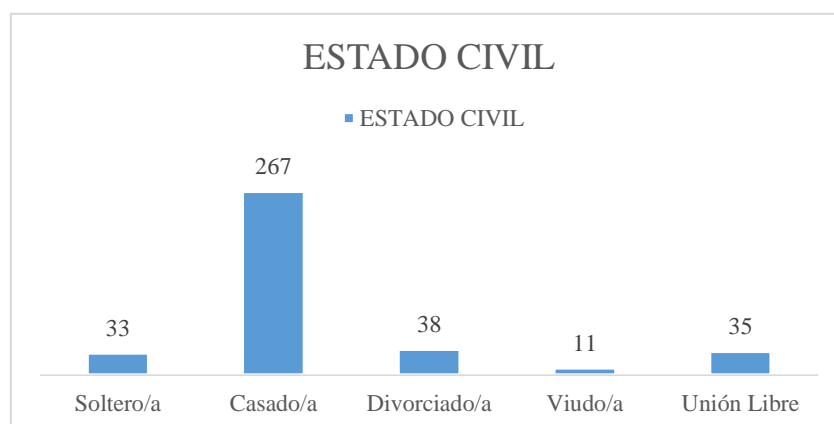


Figura 5: Sexo

De las 384 personas encuestadas, el 60 % pertenecen al sexo Femenino que representa a 229 personas, por otra parte el 40% de las personas son del sexo Masculino, es decir 155 personas. Se debe mencionar que ninguna de las personas encuestadas mencionó un sexo diferente a los mencionados anteriormente.

### Pregunta 3

Tabla 6: Estado Civil



ESTADO CIVIL	
Estado Civil	Número
Soltero/a	33
Casado/a	267
Divorciado/a	38
Viudo/a	11
Unión Libre	35
TOTAL	384

Figura 6: Estado Civil

De un total de 384 encuestados se tiene que 267 personas se encuentran casadas, mientras que 38 personas están divorciadas, 35 personas se encuentran en unión libre, 33 de las personas están solteras y 11 de las personas encuestadas son de estado civil viudo/a.

## Pregunta 4

Tabla 7: Ocupación

OCUPACIÓN	
Ocupación	Número
Empleado	162
Estudiante	5
Independiente	119
Desempleado	20
Ama de Casa	77
Jubilado	1
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

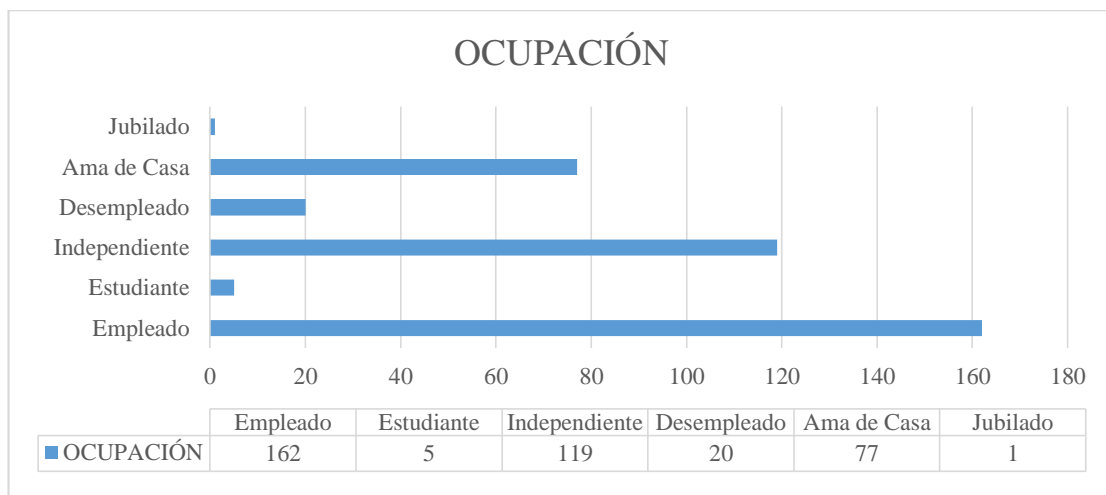


Figura 7: Ocupación

Del total de encuestados se tiene que 162 personas poseen un trabajo independiente, mientras que 119 personas son independientes en su actividad económica. Por otro lado, 77 personas encuestadas son amas de casa, 20 de las personas se encuentran desempleadas, además 5 personas son estudiantes y por último 1 persona se encuentra jubilada.

## Pregunta 5

Tabla 8: Sector

SECTOR EN EL QUE VIVE	
Sector	Número
Norte	156
Centro	66
Sur	155
Valle	7
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

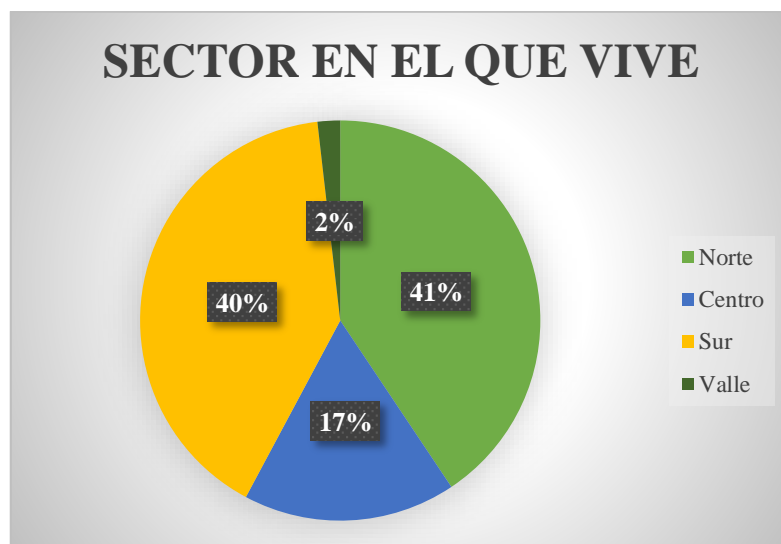


Figura 8: Sector

El 41% de los encuestados es decir 156 personas viven en el sector Norte, mientras que el 40% de las personas, lo que representa a 155 personas viven en el sector Sur. Además, 66 personas que representan el 17% de los encuestados viven en el sector Centro de la ciudad, y finalmente el 2% lo que equivale a 7 personas viven en el sector del Valle.



## Pregunta 6

Tabla 9: Tipo de Vivienda

VIVIENDA	
Tipo	Número
Propia	260
Arrendada	124
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

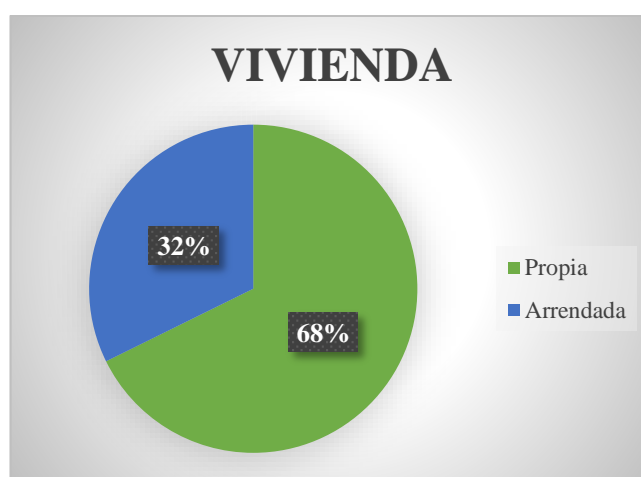


Figura 9: Tipo de Vivienda

De las 384 personas encuestadas un 68% poseen una vivienda propia, lo que representa a 260 personas, por otra parte 124 personas tienen una vivienda arrendada, esto constituye al 32% de las 384 personas encuestadas.

## Pregunta 7

Tabla 10: Tiempo en el sector

TIEMPO EN EL SECTOR	
Tiempo	Número
Menos de un año	9
De 1 a 3 años	65
De 4 a 7 años	92
De 8 a 11 años	93
Más de 11 años	125
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

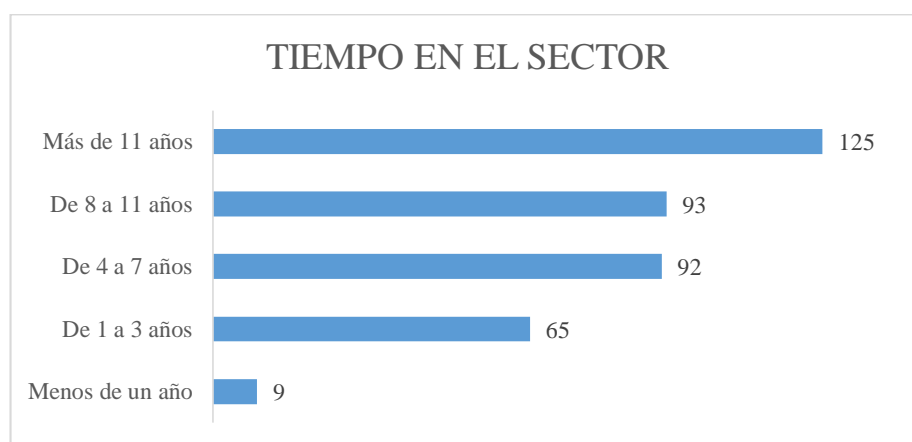


Figura 10: Tiempo en el sector

De un total de 384 personas encuestadas, se tiene que 125 personas viven más de 11 años en el sector de su vivienda, 93 personas viven en el sector de 8 a 11 años, por otro lado 92 personas viven de 4 a 7 años en el sector. Mientras que 65 personas viven en el sector de 1 a 3 años y finalmente 9 personas viven en el sector por menos de un año.

## Pregunta 8

Tabla 11: Cliente

ES CLIENTE	
Cliente	Número
Si	150
No	234
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

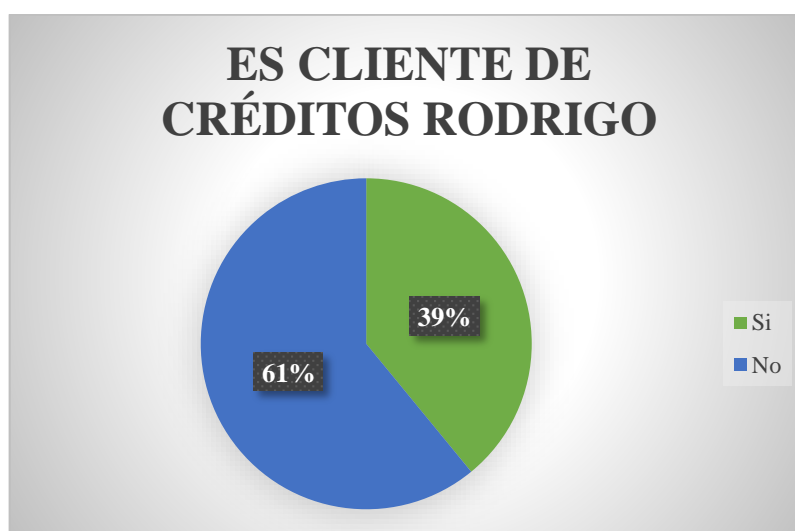


Figura 11: Cliente

De los 384 encuestados se realizó encuestas tanto a clientes como a no clientes, de los cuales el 61% de las personas las cuales representan a 234 personas no son clientes, por lo que se considera que pueden ser clientes potenciales para la empresa, por otro lado, el 39 % de las personas encuestadas representan a 150 personas las cuales son clientes de la empresa.

### Pregunta 9

Tabla 12: Organización

Le gustaría una empresa de venta de ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio	
Si	187
No	47
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>

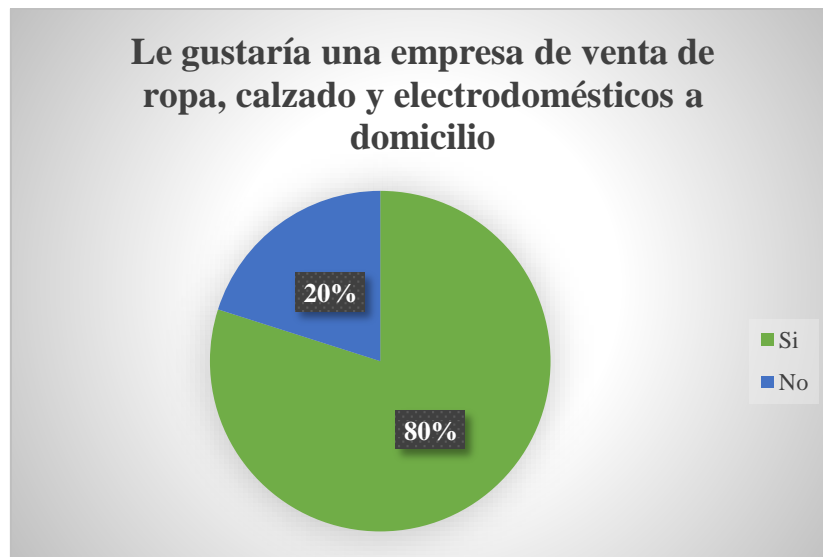


Figura 12: Organización

De un total de 234 personas que no son clientes, el 80% de las personas desean que existiera una empresa de venta de ropa, calzado y electrodomésticos a domicilio lo que representa a 187 personas, mientras que el 20% de las personas que no son clientes de la empresa contestaron que no les gustarían, es decir 47 personas.

## Pregunta 10

Tabla 13: Interés

Interés al comprar ropa y calzado	
Diseño	69
Comodidad	46
Precio	153
Calidad	106
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>

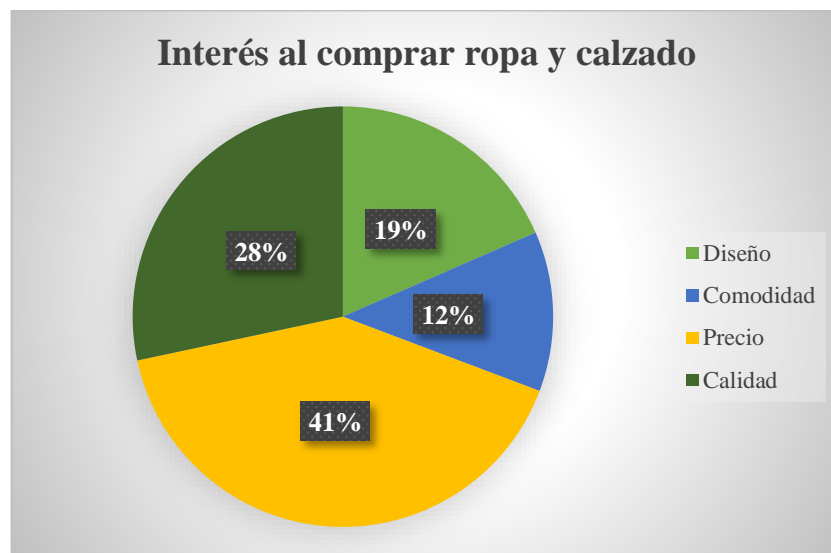


Figura 13: Interés

De las personas encuestadas, el 41% (153 personas) respondieron que el precio es un factor importante al momento de comprar ropa y calzado, el 28 % (106 personas) de los encuestados expresaron que la calidad es otro de los factores importantes para decidir la compra. Por otro lado el 19% (69 personas) mencionaron que el factor importante es el diseño de la ropa y el calzado, finalmente el 12% (46 personas) dijeron que es importante la comodidad del producto a la hora de adquirir este tipo de productos.

### Pregunta 11

Tabla 14: Frecuencia de Compra

Frecuencia de compra ropa y calzado	
Frecuencia	Número
Mensualmente	4
Cada 3 meses	82
Cada 6 meses	63
Cada año	32
Más de un año	6
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

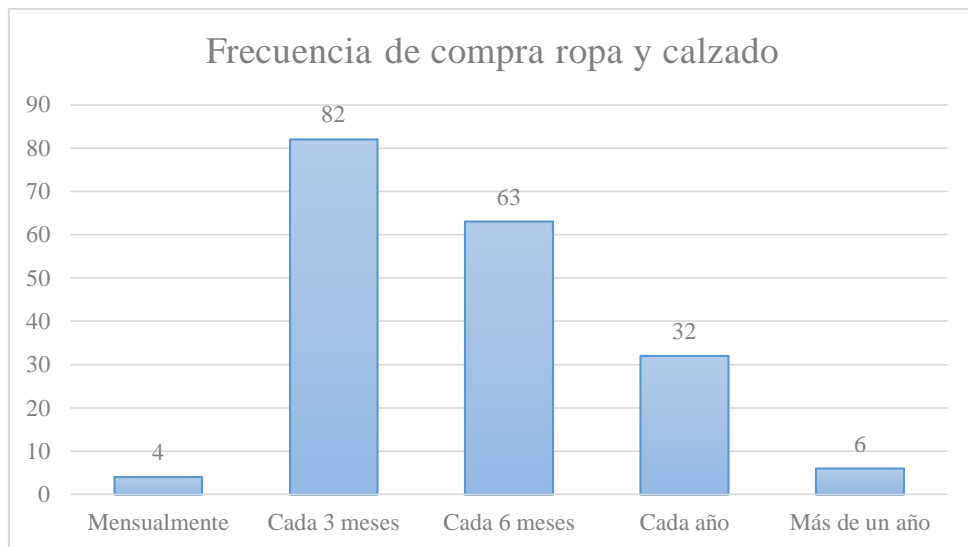


Figura 14: Frecuencia de Compra

De 187 personas encuestadas, se tiene que 82 personas compran ropa y calzado cada tres meses, mientras que 63 personas tienen una frecuencia de compra de cada 6 meses, por otro lado, 32 personas adquieren ropa y calzado cada año. Además, 4 personas adquieren su ropa y calzado de manera mensual y finalmente 6 personas poseen una frecuencia de compra de más de un año.

## Pregunta 12

Tabla 15: Lugar de compra

Lugar de compra de Electrodomésticos	
Supermaxi	29
Artefacta	35
La Ganga	48
Marcimex	24
Créditos Económicos	43
Juan Eljuri	5
AKI	3
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

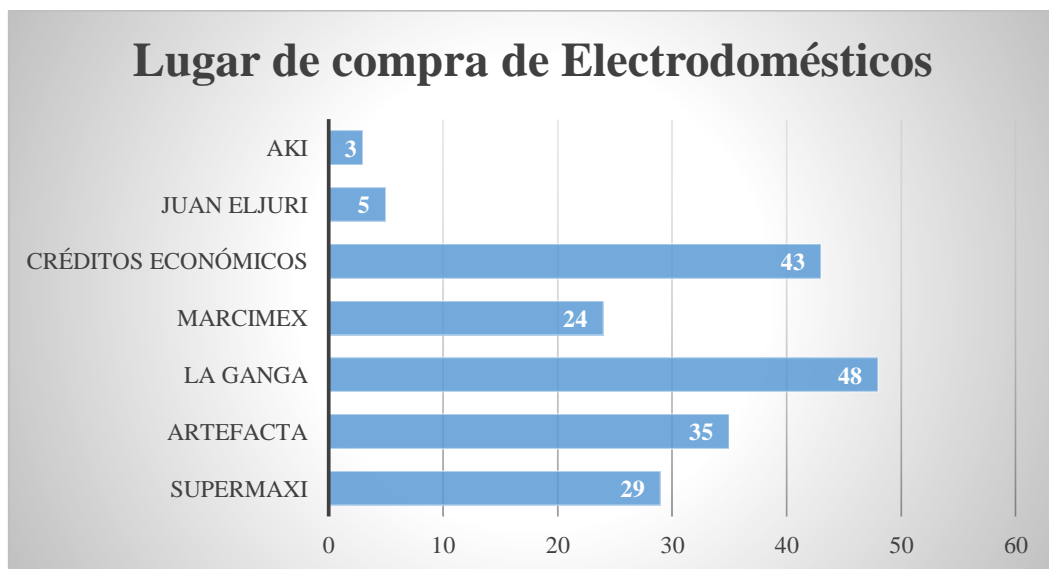


Figura 15: Lugar de Compra

De un total de 187 personas encuestadas, se tiene que 48 personas adquieren los electrodomésticos en La Ganga, 43 personas en Créditos Económicos. 35 personas compran sus electrodomésticos en Artefacta, 29 personas en Supermaxi. Mientras que 24 personas acuden a Marcimex a realizar compras de sus electrodomésticos, por otro lado, 5 personas van a Juan Eljuri y finalmente 3 personas eligen AKI para comprar sus electrodomésticos.

### Pregunta 13

Tabla 16: Forma de transporte

Transporte de electrodomésticos hasta su domicilio	
Vehículo Propio	51
La tienda le proporciona	51
Paga carrera (camioneta)	46
Taxi	39
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

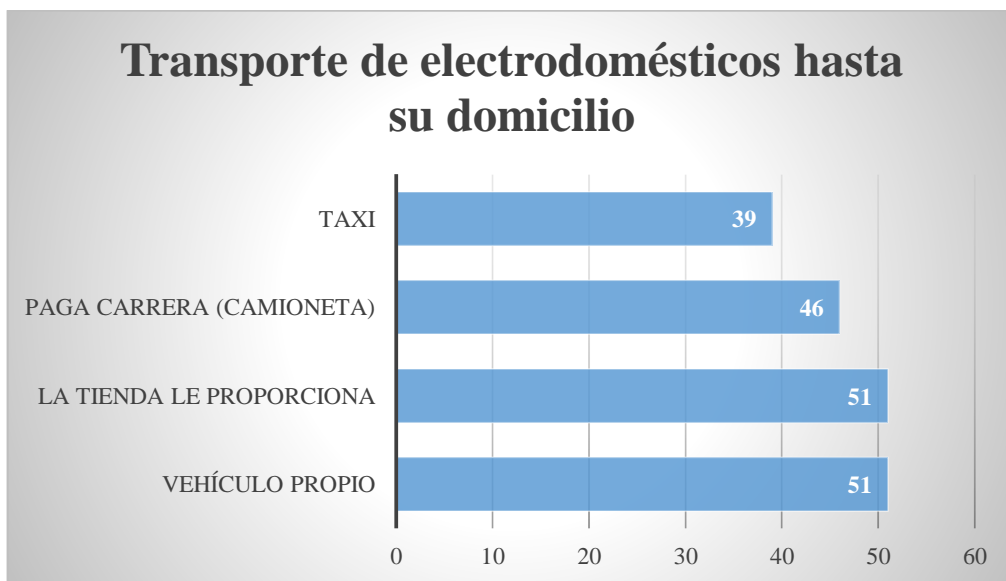


Figura 16: Forma de transporte

De las 187 personas encuestadas que no son clientes, 51 personas respondieron que transportan los electrodomésticos en vehículo propio, mientras que de igual manera a 51 personas las tiendas donde adquieren sus productos les proporcionan el transporte, incluyendo un costo adicional en el precio del producto. Por otro lado, 46 personas pagan carrera a la hora de transportar hasta su domicilio los electrodomésticos, por último, 39 personas se transportan en taxi.



## Pregunta 14

Tabla 17: Forma de Pago

FORMA DE PAGO	
Efectivo	40
Cheque	18
Crédito Directo	42
Tarjeta de Crédito	87
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

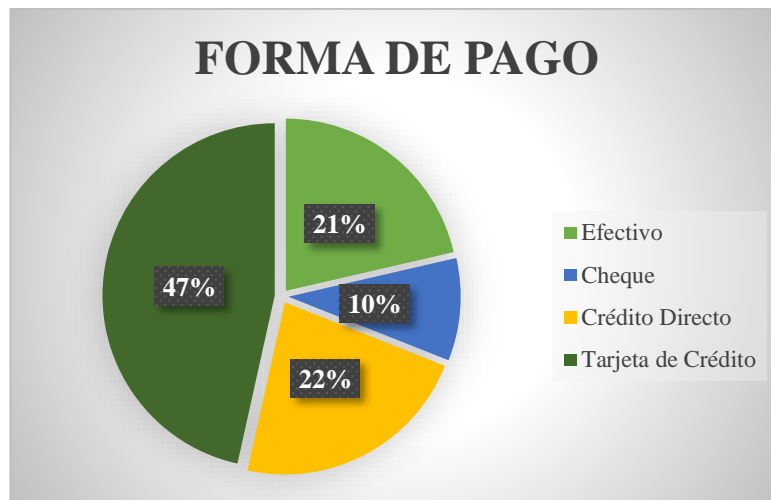


Figura 17: Forma de pago

De las 187 personas encuestadas se tiene que 87 personas a la hora de pagar prefieren hacerlo a través de Tarjeta de Crédito, 42 personas optan por solicitar Crédito Directo del Almacén donde adquieren sus productos. Por otra parte, 40 personas al momento de adquirir sus productos lo hacen en efectivo y finalmente 18 personas realizan sus pagos mediante cheques.

## Pregunta 15

Tabla 18: Tiempo que es cliente

Cuanto tiempo es cliente de la empresa		
Tiempo	Número	Porcentaje
Menos de un	3	2%
De 1 a 5 años	19	13%
De 5 a 10 años	47	31%
De 10 a 15 años	37	25%
De 15 a 20 años	29	19%
Más de 20 años	15	10%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

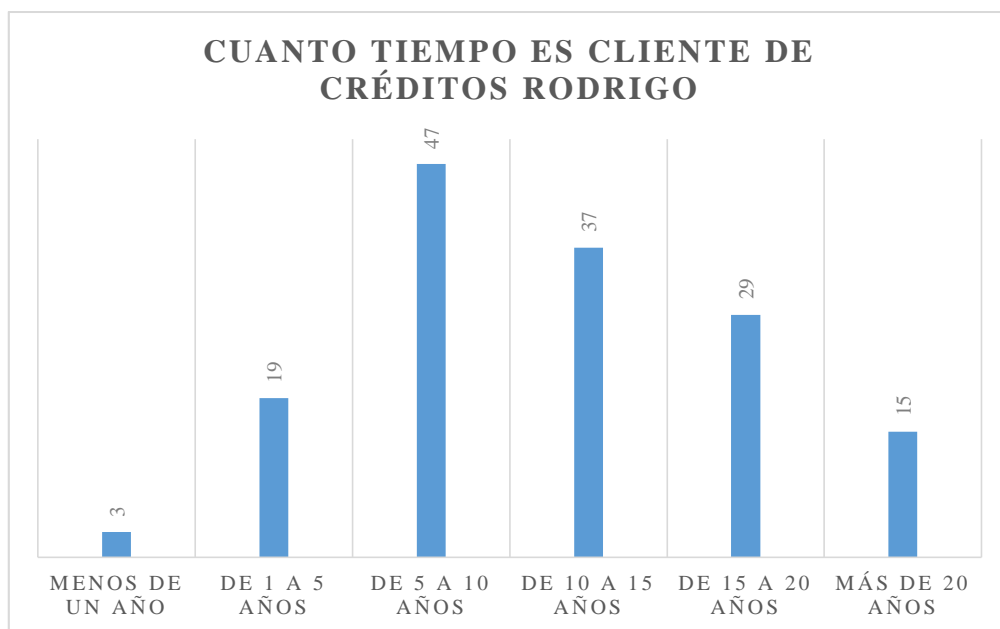


Figura 18: Tiempo que es cliente

De los 150 clientes encuestados, se tiene que el 31% (47 personas) son clientes de Créditos Rodrigo de 5 a 10 años, mientras que el 25% (37 personas) son clientes de 10 a 15 años. El 19% (29 personas) son clientes de la empresa de 15 a 20 años, por otro lado, el 13% (19 personas) son clientes de 1 a 5 años. Mientras que, el 10% de los encuestados,

es decir 15 personas son clientes de la empresa por más de 20 años, finalmente el 2% que corresponde a 3 personas son clientes por menos de un año de la empresa.

### Pregunta 16

Tabla 19: Satisfacción

Satisfacción de los Productos	
Muy Satisfecho	122
Satisfecho	28
Poco Satisfecho	0
Insatisfecho	0
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



Figura 19: Satisfacción

El 81% de los encuestados se encuentra Muy Satisfecho con los productos que la empresa pone a disposición de los clientes, esto representa a 122 personas, por otro lado el 19% de los encuestados es decir 28 personas se encuentran Satisfechos con los productos de la empresa. Es importante mencionar que ninguno de los clientes se encuentra Poco Satisfecho o Insatisfecho con los productos de la empresa.

## Pregunta 17

Tabla 20: Otros Productos

Qué otros productos le gustaría	
Jeans niño	29
Jeans niña	30
Ropa de bebe	28
Ropa interior	59
Medias	42
Viveres	68
Ternos de fiesta	1
Pijamas	1
Faldas	1
Jeans Grandes	1
Zapatos de marca	1
<b>TOTAL</b>	<b>261</b>

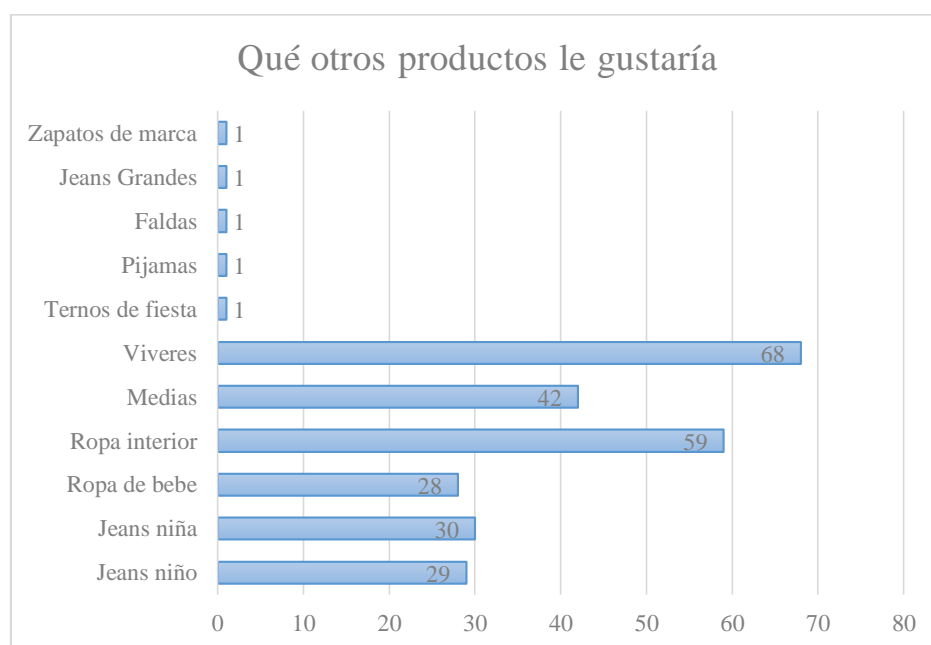


Figura 20: Otros productos

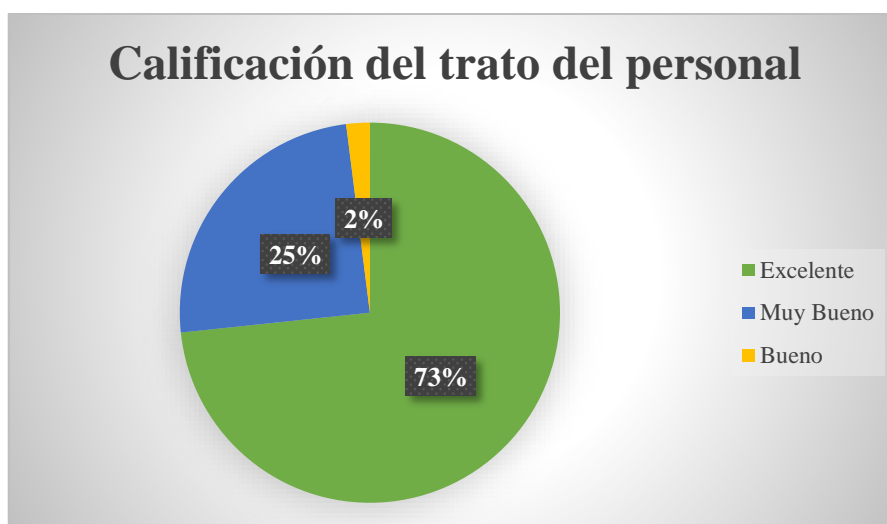
De las seis opciones que los 150 encuestados podían elegir a esta pregunta se tiene que: 68 personas les gustaría que la empresa ofertara víveres, 59 personas mencionan que la

empresa debería ofertar ropa interior, 42 personas dicen que medias sería el producto que la empresa debería ofertar. Por otro lado 30 personas mencionan que se debería ofertar Jeans de niña, mientras que 29 personas mencionan que Jeans de niño es un producto que a la empresa le faltaría, además también 28 personas dicen que la ropa de bebe se debería incrementar en la gama de productos de la empresa. Se debe mencionar que también las personas desearían que la empresa ofertara productos como: ternos de fiesta, pijamas, faldas, jeans de tallas grandes y zapatos de marca; teniendo que por cada uno de estos artículos una persona los mencionó.

### Pregunta 18

**Tabla 21: Calificación**

Calificación del trato del personal	
Excelente	110
Muy Bueno	37
Bueno	3
Regular	0
Malo	0
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



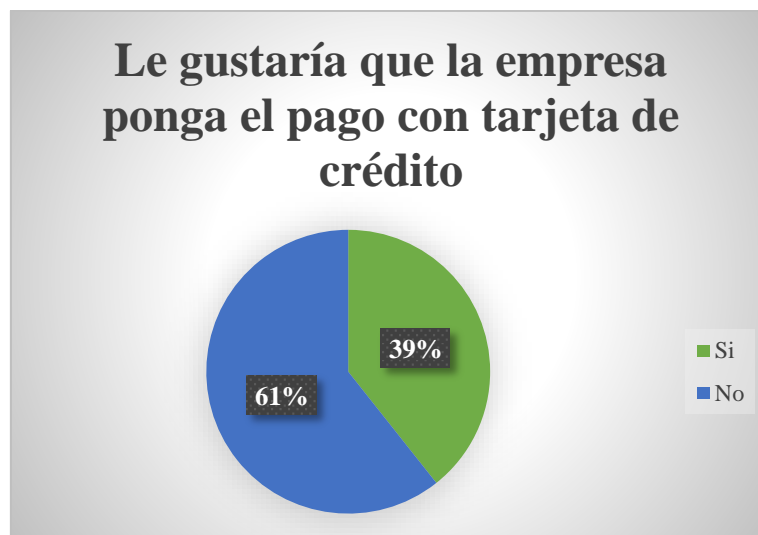
**Figura 21: Calificación**

De los 150 clientes encuestados, el 73% expresan que el trato que les brinda el personal de la empresa es Excelente, mientras que el 25% dicen que el trato del personal es Muy Bueno, por otro lado el 2% mencionan que el trato del personal es Bueno. Además se debe mencionar que de los encuestados ninguno califica el trato del personal de la empresa como Regular o Malo.

### Pregunta 19

**Tabla 22: Tarjeta de Crédito**

Le gustaría que la empresa ponga el pago con tarjeta de	
Si	59
No	91
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>



**Figura 22: Tarjeta de Crédito**

De los 150 clientes encuestados de la empresa el 61% mencionan que no les gustaría que la empresa implementara el pago mediante tarjeta de crédito, mientras que el 39% de los encuestados dicen que si les gustaría que la empresa implementara este sistema de pago.

## **3.2 Valores empresariales**

### **3.2.1 Misión**

Somos una empresa que se dedica a la venta de artículos de hogar y electrodomésticos con las mejores facilidades de pago, garantía y servicio existente en la comodidad de su hogar.

### **3.2.2 Visión**

Ser para el 2021 la empresa líder en la comercialización de artículos de hogar y electrodomésticos en los barrios de la ciudad de Quito.

### **3.2.3 Código de Ética de la empresa**

## **ACCIONISTAS Y PROPIETARIOS**

- Alinear la empresa a los objetivos organizacionales procurando que se mantenga un desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente, haciendo que sus actividades sean desarrolladas de una manera ética y responsable.
- Buscar un equilibrio entre el capital y el trabajo de forma que los empleados reciban por medio de sus sueldos la compensación justa por su trabajo.
- Defender la misión y los valores de la empresa.

## **ADMINISTRADORES Y DIRECTIVOS**

### **A) En relación de sus funciones:**

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el código de ética de la empresa.
- Mantener los registros de la empresa con exactitud y honestidad con el fin de obtener la información oportuna para tomar decisiones.

### **B) Con relación a los proveedores y clientes**

- Relacionarse con los proveedores de los distintos productos que la empresa oferta forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar a proveedores los cuales cumplan con la ley y respeten la dignidad humana.
- Buscar la excelencia de los productos de tal forma que los clientes y consumidores obtengan la satisfacción que esperaban de ellos.
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de manera rápida y oportuna los reclamos que posean los clientes y usuarios.

### **C) En relación con los competidores**

- Competir lealmente con otras empresas apoyando en la consecución de un libre mercado, basándose en el respeto mutuo entre competidores y absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- No captar clientes de los competidores de manera no ética.



## **D) En relación con los empleados**

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferencia cultural.
- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas necesarias para prevenir riesgos laborales.

### **3.3 Políticas organizacionales**

#### **3.3.1 Para empleados**

- Cumplir con los lineamientos y políticas de la organización.
- No se debe dar descuento sin la autorización del gerente.
- Tener un adecuado uso de los aparatos móviles.
- Dar a los clientes el correspondiente recibo de pago por los abonos que realiza, de igual manera deberá anotar en la tarjeta para el registro de la compañía.
- Deberá anotar en los contratos tanto la compra del producto (dinero). Como la entrada de todos los clientes.
- En caso de pérdida de alguno de los productos de la empresa se procede a multar al empleado causante.
- En caso que algún empleado falte al trabajo, se le enviará un memorándum, y al ser reincidente se lo sancionará, con una multa del 5% del salario mínimo vital. Solo se justificará la falta con un certificado médico de un centro autorizado.
- El horario de trabajo será de Lunes a Jueves de 8:30 a 14:00 y Sábados y Domingos de 7:00 a 13:30.

### **3.3.2 Para clientes**

- Se aceptarán cambios en la mercadería en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de compra.
- No se permitirán devoluciones de la mercadería si el plazo de devolución supera los 10 días a partir de la fecha de compra.
- No se reconocen descargos de la cuenta sin presentar el correspondiente recibo que confirma el pago de la cuota.
- El cliente que no pague una de sus cuotas deberá pagar en la siguiente cuota tanto la cuota atrasada como la cuota que le corresponde.
- Proporcionar datos verídicos sobre su identidad y dirección para que la empresa proceda a realizar su correspondiente registro y factura de los artículos adquiridos.
- Al momento de probarse tanto la ropa como el calzado deben procurar no dañar la integridad de los productos.
- La garantía de los electrodomésticos únicamente se aplica cuando son daños de fábrica o transporte.

### **3.3.3 Para proveedores**

- Los proveedores de los diversos artículos deberán entregarlos en buenas condiciones.
- Los proveedores deberán entregar los productos de manera puntual, en caso de no hacerlo, no se le pagará la cantidad total.
- Los proveedores deben entregar a la empresa los productos que se le pidan, no se aceptarán productos que no consten en el pedido.
- Los pedidos van a ser realizados a través de órdenes de pedido.
- El pedido va a ser verificado por la empresa, revisando tanto la orden de pedido como la factura emitida por los proveedores.
- La empresa cancelará el valor de las facturas a sus proveedores la segunda y cuarta semana del mes los días viernes.

- En caso de existir productos defectuosos al momento de la entrega de la mercadería, se procederá a enviar cuando el pedido sea entregado a la empresa.

### **3.4 Planeación**

#### **3.4.1 Objetivos a Largo Plazo**

- Automatizar los procesos administrativos y financieros para el año 2022.
- Posicionar para el año 2023 la marca “Créditos Rodrigo” en los barrios de Quito donde la empresa realiza sus actividades.
- En el año 2023 abrir nuevos sectores donde la empresa oferte sus productos.

#### **3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo**

##### **Departamento de Ventas**

- Incrementar las ventas en un 10% en un año.
- Incrementar las líneas de productos.
- Abrir un nuevo sector cada 6 meses para ofrecer los productos de Créditos Rodrigo.
- Asegurar el cumplimiento del presupuesto anual de “Créditos Rodrigo”

##### **Departamento de Marketing**

- Realizar en un año estudios de los posibles barrios en los que la empresa puede tener participación en el mercado.

- Mejorar en tres meses la marca institucional de la empresa.
- Crear una campaña de fidelización a los clientes de la empresa en 6 meses.
- Dirigir campañas de publicidad orientadas a la ampliación y al reconocimiento de la empresa, cada semestre.

### **Departamento de Compras**

- Evaluar a los proveedores de “Créditos Rodrigo” cada 6 meses.
- Buscar proveedores de nuevos productos en 6 meses.
- Estandarizar los productos de compra cada 3 meses.
- Incrementar el inventario de la empresa respecto al año anterior.

### **Departamento Financiero**

- Automatizar la base de los clientes existentes de la empresa en un año.
- Automatizar el registro de pago de clientes en un año.
- Mecanizar el registro tanto de las compras como de las ventas de la empresa en 3 meses.
- Computarizar el registro del inventario de la empresa en 3 meses.

### **3.4.3 FODA**

El análisis FODA permite establecer las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas que la empresa ha desarrollado a lo largo de su amplia experiencia.

Tabla 23: Análisis FODA

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA "CRÉDITOS RODRIGO "		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Facilidades de pago para los clientes.	Falta de un plan estratégico de la empresa.
		Servicio a domicilio de los productos.	Recursos financieros limitados.
		Calidad y excelencia en los productos.	Mayor requerimeinto de marketing en el mercado.
		Experiencia en el mercado.	Cartera de Productos limitada.
			ESTRATEGIAS FO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Ofrecer a nuestros clientes productos en la comodidad de su hogar con las mejores facilidades de pago, con buena calidad de productos y respaldados con la experiencia de la empresa en el mercado.	Aumentar la cobertura del mercado de la empresa en los distintos barrios de la ciudad de Quito, esto permitirá tener más clientes y obtener mayores ingresos.
	Ofrecer a los clientes productos en la comodidad de su hogar.		
	Posibilidad de expansión geográfica.		
	Cientes potenciales.		
	Posibilidad de ingresar a nuevos barrios de la ciudad de Quito.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Aumento de aranceles gubernamentales.		
	Nuevos competidores en el sector.		
	Recesión económica en el país.		
	Cambio de tendencias en el mercado.		
	Crear una ventaja competitiva dentro del sector de la comercialización de ropa, calzado y electrodomesticos en la ciudad de Quito, ofreciendo productos de calidad en la comodidad de su hogar.	Mejorar la capacidad de endeudamiento y la imagen de la empresa con el fin de poseer una mayor aceptación en le mercado al ofertar nuevos productos.	

Elaborado por: Andrés Jiménez

**Tabla 24: Matriz EFE**

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Ofrecer a los clientes productos en la comodidad de su hogar.	0,20	3	0,60
	2	Posibilidad de expansión geográfica.	0,20	3	0,60
	3	Cientes potenciales.	0,40	4	1,60
	4	Posibilidad de ingresar a nuevos barrios de la ciudad de Quito.	0,20	3	0,60
			1,00		3,40
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Aumento de aranceles gubernamentales.	0,40	3	1,20
	2	Nuevos competidores en el sector.	0,15	2	0,30
	3	Recesión económica en el país.	0,30	3	0,90
	4	Cambio de tendencias en el mercado.	0,15	2	0,30
			1,00		2,70

**Tabla 25: Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Facilidades de pago para los clientes.	0,30	4	1,20
	2	Servicio a domicilio de los productos.	0,35	4	1,40
	3	Calidad y excelencia en los productos.	0,15	3	0,45
	4	Experiencia en el mercado.	0,20	3	0,60
			1,00		3,65
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Falta de un plan estratégico de la empresa.	0,4	2	0,80
	2	Recursos financieros limitados.	0,2	2	0,40
	3	Mayor requerimiento de marketing en el mercado.	0,3	1	0,30
	4	Cartera de Productos limitada.	0,1	1	0,10
			1,00		1,60

Como conclusión de la Matriz de Factores Externos (EFE) podemos observar que tanto las Oportunidades como las Amenazas superan el promedio ponderado de 2.5. Las Oportunidades que tienen una puntuación de 3.40 y las Amenazas tienen una puntuación de 2.70, por lo que se puede afirmar que la empresa aprovecha las Oportunidades para reducir el impacto de las Amenazas.

La conclusión de la Matriz de Factores Internos (EFI) es que se puede observar que solo las Fortalezas superaron el promedio ponderado de 2.5, obteniendo una puntuación total de 3.65, mientras que las Debilidades obtuvieron una puntuación de 1.6. Teniendo de esta manera que la empresa tiene la capacidad de convertir una debilidad en fortaleza.

#### **3.4.4 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es desarrollada por el gerente general de la empresa, en la cual se colocan las actividades que este realiza con el fin de cumplir con los objetivos a largo plazo planteados por la empresa, además también se deben ubicar a los responsables de velar por el cumplimiento de estas actividades y estipular los recursos los cuales la empresa va a destinar para cumplir con las actividades de la empresa.



**Tabla 26: Planificación Estratégica**

LÍDER DE PROYECTO:	Andrés Jiménez
APOYO DEL PROYECTO:	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

ÁMBITO:	Gerente General
---------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE	VALOR:
1		Automatizar los procesos administrativos y financieros para el año 2022	1	Cotizar un sistema de registro administrativo y financiero.	Andrés Jiménez	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Propio		
	2		Revisión y aprobación del sistema de registro.	Andrés Jiménez	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	3		Hacer evaluaciones del sistema de registro.	Andrés Jiménez	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	4		Analizar y mejorar los procesos de la empresa.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	ene-18	dic-22	0%	0%	0%	Recurso Propio			
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
2		Posicionar para el año 2023 la marca "Créditos Rodrigo" en los barrios de Quito donde la empresa realiza sus actividades.	5	Realizar estudios de mercado para saber la aceptación de los clientes a la empresa.	María Carranza, Juan Jiménez, Andrés Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio		
	6		Impulsar campañas de marketing.	María Carranza, Juan Jiménez, Andrés Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	7		Crear una imagen institucional.	María Carranza, Juan Jiménez, Andrés Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	8		Crear campañas de promociones por temporada.	María Carranza, Juan Jiménez, Andrés Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
3		En el año 2023 abrir nuevos sectores donde la empresa oferte sus productos	9	Análisis de mercado de los posibles barrios donde se van a ofertar los productos.	María Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio		
	10		Realizar un análisis de los productos que la empresa va a ofertar.	María Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	11		Adquirir nuevos activos automotrices.	María Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
	12		Reclutar nuevos trabajadores.	María Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	ene-18	dic-23	0%	0%	0%	Recurso Propio			
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
3	100%	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:		0%			

### **3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica**

La Planificación Operativa (POA) es realizada por parte de todos los gerentes de los distintos departamentos, estos deben tener en consideración los objetivos planteados a corto y mediano plazo por cada uno de sus departamentos, en los cuales de la misma manera que en la Planificación Estratégica se debe tener en consideración a los responsables de desarrollar estas actividades, además de estipular los recursos que estas personas van a tener para poder cumplir con dichas actividades.

A continuación se muestran las diferentes tablas de la Planificación Operativa correspondientes a cada uno de los departamentos que posee la empresa.

Tabla 27: POA Compras

LÍDER DE PROYECTO:	Maria Carranza
APOYO DEL PROYECTO:	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

ÁMBITO:	Compras
---------	---------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	VALOR:
1		Evaluar a los proveedores de "Créditos Rodrigo" cada 6 meses.	1	Identificar a los proveedores de los distintos productos.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			2	Identificar los factores claves de evaluación.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			3	Realizar una matriz de evaluación para proveedores.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			4	Realizar la evaluación de los diferentes proveedores.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:			4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
2		Buscar proveedores de nuevos productos en 6 meses.	5	Identificar los nuevos productos que la empresa va a ofertar.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			6	Evaluar a los nuevos proveedores.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			7	Seleccionar a los mejores proveedores.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			8	Realizar pedidos de los nuevos productos.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:			4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
3		Estandarizar los productos de compra cada 3 meses.	9	Identificar los productos que la empresa oferta.	Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			10	Establecer los proveedores idóneos.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			11	Adquirir productos de la misma calidad y garantía.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			12	Establecer fechas específicas de compra.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:			4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
4		Incrementar el inventario de la empresa respecto al año anterior.	13	Realizar un registro del inventario actual de la empresa.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			14	Identificar el porcentaje de rotación de los distintos productos.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			15	Definir una cantidad mínima de inventario.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			16	Establecer periodos de adquisición del inventario.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:			4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%				
4	100%	Número total de actividades:	12	% DE AVANCE TOTAL:					0%				

Elaborado por: \_\_\_\_\_  
María Carranza  
Gerente del Departamento de Compras

Revisado por: \_\_\_\_\_  
Juan Jiménez  
Gerente del Departamento de Finanzas

Aprobado por: \_\_\_\_\_  
Andrés Jiménez  
Gerente General

Tabla 28: POA Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Andrés Jiménez
APOYO DEL PROYECTO:	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

ÁMBITO:	Ventas
---------	--------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APOORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	VALOR:
1		Incrementar las ventas en un 10% en un año.	1	Optimizar los recursos.	Andrés Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			2	Brindar un servicio de entrega a domicilio garantizado.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			3	Crear un portafolio de productos de la empresa.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			4	Dar a conocer todos los artículos que la empresa oferta.	Andrés Jiménez, Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
2		Incrementar las líneas de productos.	5	Realizar un estudio de mercado sobre las necesidades de los clientes.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			6	Buscar nuevos proveedores de los productos nuevos.	Andrés Jiménez, Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			7	Ampliar las líneas de productos ofertados.	Andrés Jiménez, Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			8	Mantener un amplio stock de productos nuevos.	Andrés Jiménez, Maria Carranza			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
3		Abrir un nuevo sector cada 6 meses para ofrecer los productos de Créditos Rodrigo.	9	Realizar un estudio de mercado de los posibles nuevos barrios donde la empresa va a ofertar sus productos.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			10	Contratar nuevos empleados.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			11	Adquirir nuevo campo automotor.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			12	Buscar nuevos proveedores cercanos a los nuevos barrios.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4		Asegurar el cumplimiento del presupuesto anual de "Créditos Rodrigo"	13	Registrar los cargos y descargos que afectan el presupuesto.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			14	Optimizar los recursos.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			15	Vigilar el cumplimiento de las metas de la empresa.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			16	Controlar el manejo de los recursos de la empresa.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%		
4	100%	Número total de actividades:	16						% DE AVANCE TOTAL:		0%		

Elaborado por:  
Andrés Jiménez  
Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:  
Juan Jiménez  
Gerente del Departamento de Finanzas

Aprobado por:  
Andrés Jiménez  
Gerente General

**Tabla 29: POA Marketing**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rodrigo Jiménez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez

<b>ÁMBITO:</b>	Marketing
----------------	-----------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	4
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APOORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	VALOR:
1		Realizar en un año estudios de los posibles barrios en los que la empresa pueda tener participación en el mercado.	1	Segmentar los barrios de la ciudad de Quito.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			2	Analizar las necesidades de los barrios seleccionados.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			3	Seleccionar los mercados donde la empresa va a ofertar sus productos.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			4	Reclutar nuevos empleados.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
2		Mejorar en tres meses la marca institucional de la empresa.	5	Digitalizar el logo de la empresa.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			6	Crear un slogan el cual permita identificar a la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			7	Definir los colores representativos de la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			8	Crear la imagen institucional de la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
3		Crear una campaña de fidelización a los clientes de la empresa en 6 meses.	9	Analizar las distintas promociones que se pueden ofertar.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			10	Dar a conocer la garantía de los productos ofertados por la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			11	Crear una promoción con descuentos a los clientes.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			12	Informar sobre las facilidades de pago que posee la empresa en relación a los competidores.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
4		Dirigir campañas de publicidad orientadas a la ampliación y al reconocimiento de la empresa, cada semestre.	13	Establecer objetivos de la campaña.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			14	Definir el público de la campaña.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			15	Determinar los medios y canales de difusión de la campaña.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			16	Diseñar el mensaje publicitario.	Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
4	100%	Número total de actividades:	16					% DE AVANCE TOTAL:		0%			

**Elaborado por:**

Rodrigo Jiménez  
Gerente de Productividad

**Revisado por:**

Juan Jiménez  
Gerente del Departamento de Finanzas

**Aprobado por:**

Andrés Jiménez  
Gerente General

**Tabla 30: POA Finanzas**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Juan Jiménez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez

<b>ÁMBITO:</b>	Finanzas
----------------	----------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	5
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	%	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APOORTE	% AVANCE ACTIVIDAD	% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	VALOR:
1		Automatizar la base de los clientes existentes de la empresa en un año.	1	Registrar los datos de clientes existentes.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			2	Digitalizar la base de datos de los clientes de la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			3	Actualizar de manera periódica los datos de los clientes.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			4	Poseer una lista de los antiguos clientes de la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4							% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%		
2		Automatizar el registro de pago de clientes en un año.	5	Digitalizar los datos de pagos de los clientes.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			6	Crear una base de registro de los pagos semanales de la empresa.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			7	Actualizar de manera constante las transacciones de pago de los clientes.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			8	Realizar informes mensuales de los pagos realizados por los clientes.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4							% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%		
3		Mecanizar el registro tanto de las compras como de las ventas de la empresa en 3 meses.	9	Registrar las compras que la empresa realice a sus proveedores.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			10	Registrar las ventas realizadas por la empresa a sus clientes.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			11	Digitalizar el registro de las compras de la empresa.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			12	Digitalizar el registro de las ventas hechas por la empresa.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4							% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%		
4		Computerizar el registro del inventario de la empresa en 3 meses.	13	Realizar un inventario de los productos que la empresa oferta.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			14	Pasar de forma digital el registro de inventario de los productos.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			15	Mantener actualizado el registro del inventario.	Juan Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
			16	Revisar de manera periódica el inventario de la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez			0%	0%	0%	Recurso Propio		
		Número de actividades en la estrategia:	4							% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%		
5	100%	Número total de actividades:	12							% DE AVANCE TOTAL:	0%		

**Elaborado por:**  
Juan Jiménez  
Gerente del Departamento de Finanzas

**Revisado por:**  
Andrés Jiménez  
Gerente General

**Aprobado por:**  
Andrés Jiménez  
Gerente General

### **3.4.6 Planificación de Contingencia**

El Plan de Contingencia es elaborado por el Gerente General donde se establecen los posibles riesgos que la empresa puede tener, en esta matriz se determinan acciones preventivas que se deben tener ante el riesgo de que algún tipo de problema afecte directamente a la empresa u organización.

**Tabla 31: Plan de Contingencia**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Andrés Jiménez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

<b>ÁMBITO:</b>	Gerente General
----------------	-----------------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	3
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que le suceda a la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la empresa.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Andrés Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Andrés Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Realizar concurso para la contratación de un seguro para la empresa.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Contratar un seguro que cubran los productos que la empresa comercializa.	7	Verificar presupuesto.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Seleccionar la mejor oferta de empresas de seguros.	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

\* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

**Elaborado por:**  
Andrés Jiménez  
Gerente General

**Revisado por:**  
Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

**Aprobado por:**  
Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas



### 3.5 Estructura Organizacional

#### 3.5.1 Organigrama Estructural

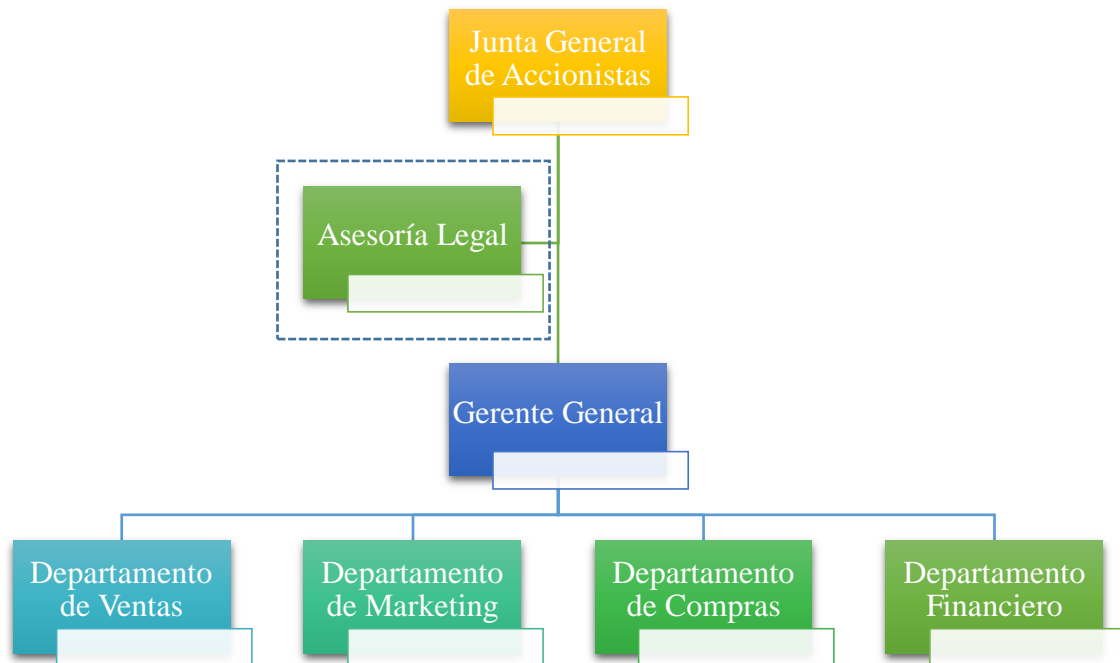


Figura 23: Organigrama “Créditos Rodrigo”

#### 3.5.2 Organigrama Funcional

##### Junta General de Accionistas

- Designar presidente y secretario de la Junta de Accionistas.
- Nombrar al Gerente General de la empresa.
- Definir al asesor legal que tendrá la empresa.
- Conocer y aprobar el balance general, el estado de resultados y los informes de gerencia de la empresa.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa al gerente general.

- Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Plantear objetivos a largo plazo de la empresa.
- Analizar los informes presentados por el gerente.
- Tomar decisiones de forma unánime entre todos los socios.

### **Gerente General**

- Designar a los encargados de cada departamento de la empresa.
- Informar a los encargados de los departamentos sobre los objetivos de la empresa.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas de la empresa.
- Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes del país.
- Cumplir y hacer cumplir con las políticas de la empresa.
- Mantener informada a la Junta de Accionistas sobre el funcionamiento de la empresa.
- Realizar reportes trimestrales de la empresa para tomar decisiones por la Junta de Accionistas.
- Liderar y motivar a su equipo de trabajo.
- Tomar decisiones de forma que se vele por los intereses de la empresa.

### **Asesoría Legal (Externa)**

- Dar soporte legal a la empresa sobre temas de constitución.
- Dar soporte sobre acciones legales a seguir contra clientes que no cancelen sus cuotas a tiempo.
- Defender los intereses de la empresa en procedimientos judiciales.
- Negociar y redactar contratos.

### **Departamento de Ventas**

- Establecimiento de objetivos de ventas.

- Establecer el precio de los productos que la empresa oferta.
- Formular un programa anual de ventas.
- Asegurar la satisfacción de los clientes.
- Llevar un control y análisis de las ventas de la empresa.
- Dirigir al equipo de ventas.
- Planificar y hacer seguimiento y control de la actividad de los vendedores de su equipo.
- Establecer descuentos a clientes que paguen ha contado.
- Atender la cartera de clientes
- Actualización de base de datos de clientes.
- Proponer a la gerencia nuevas estrategias de comercialización.
- Rendir informes semestrales a la gerencia de las operaciones realizadas por el departamento.

### **Departamento de Marketing**

- Buscar nuevas oportunidades de negocios.
- Detectar las necesidades de los clientes de la empresa.
- Plantear estrategias para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Diseñar estrategias de marketing para fidelizar a los clientes.
- Implementación, control y evaluación de las estrategias.
- Realizar estudios de mercado.
- Manejar la imagen institucional de la empresa.
- Crear campañas de publicidad orientadas a la ampliación y al reconocimiento de la empresa.
- Manejar las campañas publicitarias de la empresa tanto en redes sociales como en prensa.
- Elegir las estrategias de comunicación de la empresa.

## **Departamento de Compras**

- Seleccionar a los proveedores idóneos para la empresa.
- Definir procedimientos y procesos de aprovisionamiento.
- Garantizar el valor de la inversión de la empresa.
- Mantener una buena relación con los proveedores de la empresa.
- Cumplir con las políticas de la empresa.
- Negociar con los proveedores.
- Gestionar el almacenaje de los productos.
- Realizar pedidos de nuevos productos.
- Evaluación de los precios del mercado.
- Supervisar los plazos de entrega y el estado de los productos que la empresa adquiera.
- Buscar proveedores alternativos los cuales provean a la empresa de los artículos que oferta.

## **Departamento Financiero**

- Registrar las operaciones contables y datos financieros de la empresa.
- Planificar, analizar y evaluar la información registrada.
- Controlar las operaciones de la empresa.
- Realizar presupuestos.
- Buscar fuentes de financiamiento.
- Negociar el pago de cuotas atrasadas de los clientes.
- Registrar el ingreso y egreso de la mercadería.
- Automatizar el proceso de registro de pagos.
- Facturar los productos que son vendidos por la empresa.
- Realizar los pagos correspondientes a las diferentes entidades gubernamentales.
- Realizar los pagos a los proveedores en el tiempo designado por la empresa.
- Mantener un registro actualizado del inventario de la empresa.

### 3.6 Control

Como control la empresa realiza diferentes aspectos de monitoreo, los cuales permiten verificar el cumplimiento de las diferentes actividades de la empresa, se establecen actividades de monitoreo en los ámbitos Administrativo Empresarial, de Empleados, de Clientes y de Proveedores, a continuación se presentan cada una de las matrices correspondientes al monitoreo que la empresa realiza.

#### 3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

**Tabla 32: Monitoreo Administrativo**

LÍDER DE PROYECTO:

Andrés Jiménez

APOYO DEL PROYECTO:

Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

MONITOREO:

Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APOORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registrar los procesos administrativos de la empresa.	Andrés Jiménez	X			X				
2	Mantener actualizado el registro financiero de la empresa.	Andrés Jiménez	X				X			
3	Revisión y aprobación del sistema de registro.	Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X					X		
5	Crear una imagen institucional.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Andrés Jiménez	X							X
6	Realizar un análisis de los productos que la empresa va a ofertar.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X				X			
7	Registrar los datos de clientes existentes.	Juan Jiménez	X					X		
8	Actualizar de manera periodica los datos de los clientes.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez	X							X
9	Crear una base de registro de los pagos semanales de la empresa.	Juan Jiménez	X				X			
10	Actualizar de manera constante las transacciones de pago de los clientes.	Juan Jiménez	X					X		
11	Registrar las compras que la empresa realice a sus proveedores.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez	X			X				
12	Registrar las ventas realizadas por la empresa a sus clientes.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez	X				X			
13	Realizar un inventario de los productos que la empresa oferta.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez	X			X				
14	Brindar un servicio de entrega a domicilio garantizado.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X							X
15	Dar a conocer todos los articulos que la empresa oferta.	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X				X			
16	Buscar nuevos proveedores de los productos nuevos.	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X				X			
17	Registrar los cargos y descargos que afectan el presupuesto.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez	X					X		
18	Controlar el manejo de los recursos de la empresa.	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez, Andrés Jiménez	X							X
19	Digitalizar el logo de la empresa.	Rodrigo Jiménez	X			X				
20	Dar a conocer la garantia de los productos ofertados por la empresa.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez	X					X		
21	Informar sobre las facilidades de pago que posee la empresa en relación a los competidores.	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Juan Jiménez	X							X
22	Identificar los nuevos productos que la empresa va a ofertar.	Maria Carranza	X					X		
23	Seleccionar a los mejores proveedores.	Maria Carranza	X					X		
24	Identificar los productos que la empresa oferta.	Maria Carranza	X							X

**Elaborado por:**

Andrés Jiménez  
Gerente General

**Revisado por:**

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

**Aprobado por:**

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

### 3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

**Tabla 33: Monitoreo de Empleados**

LÍDER DE PROYECTO:	Andrés Jiménez
APOYO DEL PROYECTO:	Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Andrés Jiménez	X				X		
2	Informe de actividades para el personal contratado	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X			X			
3	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de recursos humanos con las actividades realizadas durante ese tiempo	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X			X			
4	Establecer normas, para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X			X			
5	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X			X			
6	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X				X		
7	Para postulaciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la aprobación	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X				X		
8	Cumplimiento de objetivos	Maria Carranza, Andrés Jiménez, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez	X			X			

**Elaborado por:**

Andrés Jiménez  
Gerente General

**Revisado por:**

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

**Aprobado por:**

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras  
Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero  
Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing  
Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

### 3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 34: Monitoreo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:

Andrés Jiménez

APOYO DEL PROYECTO:

Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

MONITOREO:

Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APOORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Juan Jiménez	X						X	
2	Registrar los pagos realizados por los clientes	Juan Jiménez	X							X
3	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Rodrigo Jiménez	X			X				
4	Tener un comprador espía para realizar una evaluación a la atención por parte del personal	Andrés Jiménez	X			X				
5	Contactar al cliente después de una semana para saber sus comentarios sobre el producto final	Andrés Jiménez	X				X			
6	Actualización de Base de Datos	Andrés Jiménez, Maria Carranza, Rodrigo Jiménez	X						X	

Elaborado por:

Andrés Jiménez

Gerente General

Revisado por:

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras

Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero

Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing

Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

Aprobado por:

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras

Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero

Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing

Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

### 3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

**Tabla 35: Monitoreo de Proveedores**

LÍDER DE PROYECTO:

Andrés Jiménez

APOYO DEL PROYECTO:

Maria Carranza, Juan Jiménez, Rodrigo Jiménez

MONITOREO:

Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Andrés Jiménez	X			X			
2	Auditorías físicas a proveedores	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X			X			
3	Evaluación y calificación de proveedores	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X					X	
5	Control de los desabastecimientos	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X			X			
6	Control del tiempo de entrega de los productos que ofrece la empresa	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X				X		
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X			X			
8	Control semanal de inventarios	Andrés Jiménez, Maria Carranza	X				X		

Elaborado por:

Andrés Jiménez

Gerente General

Revisado por:

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras

Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero

Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing

Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas

Aprobado por:

Maria Carranza-Gerente del Departamento de Compras

Juan Jiménez-Gerente del Departamento Financiero

Rodrigo Jiménez-Gerente del Departamento de Marketing

Andrés Jiménez-Gerente del Departamento de Ventas



## 4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1 Activos

#### 4.1.1 Activos Fijos

La empresa “Créditos Rodrigo” posee una inversión en activos de \$24.434, siendo la mayor inversión en vehículo y construcciones que la empresa posee.

Tabla 36: Activos Fijos “Créditos Rodrigo”

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 70,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 764,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 600,00
VEHÍCULO	\$ 13.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 24.434,00</b>

#### 4.1.2 Activos Intangibles

La empresa posee como activos intangibles los Activos Diferidos o Costos de Constitución por un valor de \$360,5 y el Capital de Trabajo por un valor de \$566.

**Tabla 37: Activos Intangibles**

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 24.434,00
Activos Diferidos	\$ 360,50
Capital de Trabajo	\$ 566,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 25.360,50</b>

## 4.2 Costos y Gastos

La empresa posee gastos únicamente administrativos y de ventas, siendo en su mayoría o más representativos los gastos administrativos, adicionalmente se obtienen los datos de los costos de venta que la empresa mantiene.

### 4.2.1 Gastos Administrativos

**Tabla 38: Gastos Administrativos**

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Suministros de Oficina	\$ 75,20	\$ 78,25	\$ 81,41	\$ 84,71	\$ 88,14
Sueldos y Salarios	\$ 14.618,10	\$ 15.218,90	\$ 15.844,40	\$ 16.495,61	\$ 17.173,58
Servicios Básicos	\$ 588,00	\$ 611,81	\$ 636,59	\$ 662,37	\$ 689,20
Depreciaciones	\$ 3.421,67	\$ 3.421,67	\$ 3.421,67	\$ 3.167,00	\$ 3.167,00
Gastos Constitución	\$ 360,50				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.063,47</b>	<b>\$ 19.330,63</b>	<b>\$ 19.984,07</b>	<b>\$ 20.409,69</b>	<b>\$ 21.117,92</b>

### 4.2.2 Gastos de Ventas

**Tabla 39: Gastos de Ventas**

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad	\$ 695,00	\$ 723,15	\$ 752,43	\$ 782,91	\$ 814,62
Redes Sociales	\$ 1.200,00	\$ 1.248,60	\$ 1.299,17	\$ 1.351,78	\$ 1.406,53
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.895,00</b>	<b>\$ 1.971,75</b>	<b>\$ 2.051,60</b>	<b>\$ 2.134,69</b>	<b>\$ 2.221,15</b>

### 4.3 Balance General 2017

La empresa en el Balance General 2017 posee unos activos totales valorados en \$25.000, mientras que en lo correspondiente a los Pasivos y Patrimonio tienen una cantidad de \$25.000, por lo cual se puede establecer que la empresa cumple con la estructura de la ecuación contable.

**Tabla 40: Balance General 2017**

DETALLE CUENTA	2017
<b>ACTIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	\$ 566,00
Caja / Bancos	\$ 566,00
<b>NO CORRIENTES</b>	
<b>TANGIBLES</b>	\$ 24.434,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 70,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 764,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 600,00
VEHÍCULO	\$ 13.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 25.000,00</b>
<b>PASIVOS</b>	
Amortización del Préstamo	\$ 5.000,00
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 5.000,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$ 20.000,00
Utilidad Neta	\$ -
Utilidad Acumulada	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.000,00</b>

#### 4.4 Estado de Resultados 2018

La empresa para el año 2018 presentará el siguiente estado de resultados, el cual nos indica que la empresa posee pérdidas en dicho año.

**Tabla 41: Estado de Resultados 2018**

DETALLE	2018
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>\$ 63.603,00</b>
VENTAS	\$ 63.603,00
0	\$ -
<b>Costos de Importación</b>	<b>\$ 42.574,00</b>
COSTOS DIRECTOS	\$ 42.574,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 21.029,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 20.958,47</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 19.063,47</b>
Suministros de Oficina	\$ 75,20
Sueldos y Salarios	\$ 14.618,10
Servicios Básicos	\$ 588,00
Depreciaciones	\$ 3.421,67
Gastos Constitución	\$ 360,50
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 1.895,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 70,53</b>
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 463,48
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	<b>\$ (392,95)</b>
15% Partic. Trabajadores	
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ (392,95)</b>
25% Impuesto a la Renta	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (392,95)</b>

## 4.5 Presupuesto

### 4.5.1 Ingresos

Dentro del presupuesto de ingresos de la empresa se encuentran los presupuestos de ventas de los distintos años, en el cual se proyecta un crecimiento de ventas del 10%.

**Tabla 42: Presupuesto de Ventas de Créditos Rodrigo**

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	10%	\$ 63.603,00	\$ 69.963,30	\$ 76.959,63	\$ 84.655,59	\$ 93.121,15
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS</b>		<b>\$ 63.603,00</b>	<b>\$ 69.963,30</b>	<b>\$ 76.959,63</b>	<b>\$ 84.655,59</b>	<b>\$ 93.121,15</b>

### 4.5.2 Egresos

**Tabla 43: Presupuesto de Compras de Créditos Rodrigo**

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2017	2018	2019	2020	2021
COMPRAS	10%	\$ 42.574,00	\$ 46.831,40	\$ 51.514,54	\$ 56.665,99	\$ 62.332,59
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS</b>		<b>\$ 42.574,00</b>	<b>\$ 46.831,40</b>	<b>\$ 51.514,54</b>	<b>\$ 56.665,99</b>	<b>\$ 62.332,59</b>

La empresa mantiene el mismo crecimiento del 10 % en lo que corresponde a las compras, esto permite poder realizar la proyección de los distintos periodos.

## 4.6 Estados Financieros

### 4.6.1 Balance General Projectado

El Balance General Projectado muestra la proyección del mismo por los próximos 5 años de funcionamiento de la empresa, en el cual se mantiene el principio contable de que los Activos son iguales a la sumatoria de los Pasivos y el Patrimonio.

**Tabla 44: Balance General Projectado**

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 566,00	\$ 2.783,38	\$ 6.759,74	\$ 11.790,01	\$ 17.994,68	\$ 25.428,07
Caja / Bancos	\$ 566,00	\$ 2.783,38	\$ 6.759,74	\$ 11.790,01	\$ 17.994,68	\$ 25.428,07
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TANGIBLES</b>	\$ 24.434,00	\$ 21.012,33	\$ 17.590,67	\$ 14.169,00	\$ 11.002,00	\$ 7.835,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
VEHÍCULO	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (3.421,67)	\$ (6.843,33)	\$ (10.265,00)	\$ (13.432,00)	\$ (16.599,00)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 23.795,71</b>	<b>\$ 24.350,41</b>	<b>\$ 25.959,01</b>	<b>\$ 28.996,68</b>	<b>\$ 33.263,07</b>
<b>PASIVOS</b>						
Amortización del Préstamo	\$ 5.000,00	\$ 4.188,66	\$ 3.292,36	\$ 2.302,21	\$ 1.208,37	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 217,65	\$ 468,71	\$ 789,63	\$ 1.107,46
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 308,34	\$ 664,01	\$ 1.118,65	\$ 1.568,90
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 4.188,66</b>	<b>\$ 3.818,35</b>	<b>\$ 3.434,93</b>	<b>\$ 3.116,66</b>	<b>\$ 2.676,35</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (392,95)	\$ 925,01	\$ 1.992,02	\$ 3.355,94	\$ 4.706,69
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (392,95)	\$ 532,06	\$ 2.524,09	\$ 5.880,03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 19.607,05</b>	<b>\$ 20.532,06</b>	<b>\$ 22.524,09</b>	<b>\$ 25.880,03</b>	<b>\$ 30.586,72</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 23.795,71</b>	<b>\$ 24.350,41</b>	<b>\$ 25.959,01</b>	<b>\$ 28.996,68</b>	<b>\$ 33.263,07</b>

#### 4.6.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados Integral muestra el manejo de la empresa, es decir la utilidad o perdida que la empresa tiene al final del año una vez que ha desarrollado sus actividades. Se puede evidenciar que el primer año se obtiene pérdidas, pero en los años consiguientes la empresa obtiene ganancia. Se ha realizado el estado por los siguientes 5 años.

**Tabla 45: Estado de Resultados Integral**

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 63.603,00	\$ 69.963,30	\$ 76.959,63	\$ 84.655,59	\$ 93.121,15
VENTAS	\$ 63.603,00	\$ 69.963,30	\$ 76.959,63	\$ 84.655,59	\$ 93.121,15
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos de Importación</b>	\$ 42.574,00	\$ 46.831,40	\$ 51.514,54	\$ 56.665,99	\$ 62.332,59
COSTOS DIRECTOS	\$ 42.574,00	\$ 46.831,40	\$ 51.514,54	\$ 56.665,99	\$ 62.332,59
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 21.029,00	\$ 23.131,90	\$ 25.445,09	\$ 27.989,60	\$ 30.788,56
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 20.958,47	\$ 21.302,38	\$ 22.035,68	\$ 22.544,39	\$ 23.339,07
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 19.063,47	\$ 19.330,63	\$ 19.984,07	\$ 20.409,69	\$ 21.117,92
Suministros de Oficina	\$ 75,20	\$ 78,25	\$ 81,41	\$ 84,71	\$ 88,14
Sueldos y Salarios	\$ 14.618,10	\$ 15.218,90	\$ 15.844,40	\$ 16.495,61	\$ 17.173,58
Servicios Básicos	\$ 588,00	\$ 611,81	\$ 636,59	\$ 662,37	\$ 689,20
Depreciaciones	\$ 3.421,67	\$ 3.421,67	\$ 3.421,67	\$ 3.167,00	\$ 3.167,00
Gastos Constitución	\$ 360,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 1.895,00	\$ 1.971,75	\$ 2.051,60	\$ 2.134,69	\$ 2.221,15
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 70,53	\$ 1.829,52	\$ 3.409,41	\$ 5.445,21	\$ 7.449,49
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 463,48	\$ 378,52	\$ 284,67	\$ 180,99	\$ 66,45
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ (392,95)	\$ 1.451,00	\$ 3.124,74	\$ 5.264,23	\$ 7.383,04
15% Partic. Trabajadores		\$ 217,65	\$ 468,71	\$ 789,63	\$ 1.107,46
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ (392,95)	\$ 1.233,35	\$ 2.656,03	\$ 4.474,59	\$ 6.275,59
25% Impuesto a la Renta		\$ 308,34	\$ 664,01	\$ 1.118,65	\$ 1.568,90
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (392,95)	\$ 925,01	\$ 1.992,02	\$ 3.355,94	\$ 4.706,69

### 4.6.3 Flujo de Efectivo

La empresa presenta los siguientes flujos de caja, donde se puede determinar la liquidez que la empresa posee o tiene, es importante realizar este tipo de estudios, ya que se logra determinar cuan rentable es la empresa a través de los distintos años, con el objetivo de poder tomar decisiones, además de determinar el circulante que la empresa va a tener en el transcurso de, los siguientes 5 años.

**Tabla 46: Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 566,00	\$ 2.783,38	\$ 6.759,74	\$ 11.790,01	\$ 17.994,68
Venta de servicios		\$ 63.603,00	\$ 69.963,30	\$ 76.959,63	\$ 84.655,59	\$ 93.121,15
Valor residual Activos						\$ 8.835,00
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>\$ 64.169,00</b>	<b>\$ 72.746,68</b>	<b>\$ 83.719,37</b>	<b>\$ 96.445,61</b>	<b>\$ 119.950,84</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costos de Producción		\$ 42.574,00	\$ 46.831,40	\$ 51.514,54	\$ 56.665,99	\$ 62.332,59
Gastos Administrativos		\$ 15.281,30	\$ 15.908,96	\$ 16.562,41	\$ 17.242,69	\$ 17.950,92
Gastos de Ventas		\$ 1.895,00	\$ 1.971,75	\$ 2.051,60	\$ 2.134,69	\$ 2.221,15
Gastos Financieros		\$ 463,48	\$ 378,52	\$ 284,67	\$ 180,99	\$ 66,45
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 4.434,00					
Gastos de Constitución		\$ 360,50				
APORTE SOCIOS	\$ 20.000,00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 24.434,00</b>	<b>\$ 60.574,28</b>	<b>\$ 65.090,64</b>	<b>\$ 70.413,22</b>	<b>\$ 76.224,37</b>	<b>\$ 82.571,11</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ -24.434,00</b>	<b>\$ 3.594,72</b>	<b>\$ 7.656,04</b>	<b>\$ 13.306,15</b>	<b>\$ 20.221,24</b>	<b>\$ 37.379,73</b>
Préstamo	\$ 5.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 20.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 811,34	\$ 896,30	\$ 990,15	\$ 1.093,83	\$ 1.208,37
15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ 217,65	\$ 468,71	\$ 789,63
25% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 308,34	\$ 664,01	\$ 1.118,65
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 566,00</b>	<b>\$ 2.783,38</b>	<b>\$ 6.759,74</b>	<b>\$ 11.790,01</b>	<b>\$ 17.994,68</b>	<b>\$ 34.263,07</b>



## 4.7 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

### 4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Tabla 47: VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (20.000,00)	1,0000	\$ (20.000,00)
1	\$ 2.783,38	0,8308	\$ 2.312,43
2	\$ 6.759,74	0,6902	\$ 4.665,76
3	\$ 11.790,01	0,5734	\$ 6.760,87
4	\$ 17.994,68	0,4764	\$ 8.572,92
5	\$ 34.263,07	0,3958	\$ 13.561,48
<b>VAN =</b>			<b>\$ 15.873,47</b>

“Créditos Rodrigo” presenta una VAN (Valor Actual Neto) positivo, el cual significa que la empresa es rentable o que el proyecto es viable, este indicador mide los flujos futuros que va a tener la empresa a lo largo de 5 años, lo cual permite saber si va a ser rentable en el tiempo.

### 4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Una vez calculado el VAN, se procede a calcular la TIR, la cual permite que la empresa determine su rendimiento futuro, pero se debe tener en cuenta que en el tiempo pueden existir varios factores los cuales afecten el rendimiento de la misma, en este caso se tiene una TIR positiva lo que representa que la empresa tendrá un beneficio y no una pérdida en la inversión realizada.

Tabla 48: TIR

<b>TIR</b>	<b>41,57%</b>
------------	---------------

## 4.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

### 4.8.1 Indicador de Liquidez

**Tabla 49: Índice de Liquidez**

INDICADORES	FÓRMULA		2017	2018	2019	2020	2021
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	3,43	4,75	5,55	5,99	6,55

Al realizar el análisis de la liquidez de la empresa a través de su indicador se puede determinar que se puede hacer frente a las obligaciones a corto plazo que se pueden dar. Además se puede establecer que la empresa va a tener la liquidez necesaria como para cubrir sus deudas u obligaciones adquiridas.

### 4.8.2 Indicador de Rentabilidad

**Tabla 50: Índices de Rentabilidad**

<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	33%	33%	33%	33%	33%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	0%	3%	4%	6%	8%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-1%	1%	3%	4%	5%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-2%	5%	9%	13%	15%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-2%	4%	8%	12%	14%

Estos indicadores establecen que la empresa va a ser rentable en el tiempo, esto se verifica en lo establecido en el estado de resultados proyectados, donde en el primer año se obtiene

pérdida, es por esta razón que los indicadores de rentabilidad poseen un resultado negativo, pero posteriormente la empresa obtiene un mayor número de utilidad.

#### 4.9 Análisis de sensibilidad

Teniendo en cuenta todo lo ya mencionado, se establece que la empresa está por un buen camino, ya que al volver a calcular el VAN y la TIR con los flujos de efectivo de los escenarios se tiene que es rentable la empresa, además de que va a tener un incremento de rentabilidad conforme transcurra los años.

**Tabla 51: Análisis de Escenarios**

DETALLE	2017	2018	2016	2017	2018	2019
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 566,00	\$ 2.783,38	\$ 6.759,74	\$ 11.790,01	\$ 17.994,68
Venta de servicios		\$ 63.603,00	\$ 69.963,30	\$ 76.959,63	\$ 84.655,59	\$ 93.121,15
Valor residual Activos						\$ 8.835,00
Recuperación de Capital de Trabajo						
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		\$ 64.169,00	\$ 72.746,68	\$ 83.719,37	\$ 96.445,61	\$ 119.950,84
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costos de Importación		\$ 46.831,40	\$ 51.514,54	\$ 56.665,99	\$ 62.332,59	\$ 68.565,85
Gastos Administrativos		\$ 16.809,43	\$ 17.499,86	\$ 18.218,65	\$ 18.966,96	\$ 19.746,01
Gastos de Ventas		\$ 2.084,50	\$ 2.168,92	\$ 2.256,76	\$ 2.348,16	\$ 2.443,26
Gastos Financieros		\$ 463,48	\$ 378,52	\$ 284,67	\$ 180,99	\$ 66,45
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 4.434,00					
Gastos de Constitución		\$ 360,50				
<b>APORTE SOCIOS</b>	\$ 20.000,00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	\$ 24.434,00	\$ 66.549,31	\$ 71.561,85	\$ 77.426,08	\$ 83.828,71	\$ 90.821,58
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	\$ -24.434,00	\$ -2.380,31	\$ 1.184,83	\$ 6.293,30	\$ 12.616,90	\$ 29.129,26
Préstamo	\$ 5.000,00					
<b>APORTE SOCIOS</b>	\$ 20.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 811,34	\$ 896,30	\$ 990,15	\$ 1.093,83	\$ 1.208,37
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 217,65	\$ 468,71	\$ 789,63	\$ 1.107,46
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 308,34	\$ 664,01	\$ 1.118,65	\$ 1.568,90
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	\$ 566,00	\$ (3.191,65)	\$ (237,45)	\$ 4.170,43	\$ 9.614,78	\$ 25.244,54
<b>TASA DE DESCUENTO = 6,89%</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
FLUJO DE FONDOS	\$ (20.000,00)	\$ (3.191,65)	\$ (237,45)	\$ 4.170,43	\$ 9.614,78	\$ 25.244,54
TASA DE DESCUENTO =	6,89%					
<b>VAN =</b>	\$ 5.682,95					
<b>TIR =</b>	12,41%					

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- Las actividades comerciales son las industrias más grandes a nivel mundial desde épocas ancestrales, no solo en Ecuador sino en el mundo. La comercialización ayudó al intercambio de productos regionales en nuestro país, ya que en cada región existían una diversidad de productos. La empresa “Créditos Rodrigo” cuenta con productos de buena calidad, los cuales ofrece a sus clientes en la comodidad de su hogar y con diferentes opciones de pago.
- Mediante una Planificación Estratégica la empresa puede a través del establecimiento de estrategias cumplir con sus objetivos tanto de corto y largo plazo que fueron propuestos para los diversos departamentos o gerencias que posee la organización. Además, se ayuda a formular la guía de las políticas y procesos de la empresa con el fin de poder mejorar de forma continua para beneficio de sus clientes y por ende beneficio de la empresa.
- Esta Planificación Estratégica desarrollada para “Créditos Rodrigo” ayudó a los dueños de la empresa a ver como se encontraba posicionada la empresa, además de establecer cuál es su valor agregado que la hace diferente a su competencia. De igual manera, permitió conocer la satisfacción de los clientes con los productos que son ofertados por la empresa, y un punto importante es conocer como los clientes se sienten con el trato que es brindado por parte del personal de la misma.
- Se logró determinar mediante la Planificación Estratégica cuales son las líneas de negocios que los clientes buscan, es decir cuáles son las nuevas necesidades que los clientes poseen actualmente, llegando así a determinar que el modelo de negocios

adoptado por la empresa es muy bueno, y que los clientes buscan nuevos productos los cuales la empresa puede ver una nueva oportunidad de negocio. Además se pudo observar mediante la investigación de mercado realizado en la Planificación que este tipo de empresas llaman mucho la atención de los clientes, ya que se ofrece productos de la misma calidad que en centro comerciales en la comodidad de su hogar a mejores precios y sin ningún costo adicional.

- Realizado el análisis financiero, se determina o concluye que la empresa debe implementar la Planificación Estratégica ya que tanto los indicadores como las proyecciones realizadas, muestran valores positivos, los cuales ayudarán a que la empresa pueda desarrollar sus actividades, además también se determina que este modelo de negocios planteado por la empresa es rentable, y esto permite que la organización pueda consolidarse en el mercado.
- El análisis financiero nos muestra cómo se encuentra la empresa, en este análisis es importante tomar en cuenta la TIR del negocio, esta se encuentra en 41.57%, lo que representa que la empresa es rentable y que es buena opción para los inversionistas. Además se tiene que el VAN es de \$36.522,24, lo cual representa que la empresa va a tener flujos positivos en el futuro, lo cual confirma que la empresa es rentable.
- Otro análisis que se puede realizar o determinar por medio del análisis financiero realizado es el análisis de los distintos indicadores, entre ellos tenemos el análisis de liquidez, el cual es de 3,43, lo que quiere decir que por cada dólar de obligaciones de pagar se tiene \$3,43 para cubrir con las obligaciones de corto. También se aplicaron los indicadores de rentabilidad a la empresa, donde se obtuvo un margen de utilidad de 33% por todos los años, es decir constante, además se tiene el Rendimiento Sobre el Patrimonio ROE, el cual es -2%, es negativo ya que el primer año la empresa posee pérdida, pero en el transcurso de los siguientes años la empresa posee ganancias, lo que hace que este indicador aumente paulatinamente. De igual manera que el ROE, se tiene el ROA que es el Rendimiento Sobre los Activos Totales, este de la misma forma

empieza en -2% por la pérdida obtenida en el Estado de Resultados, pero el próximo año este porcentaje va aumentando.

## **5.2 Recomendaciones**

- Realizar un estudio más profundo sobre los competidores que posee la empresa a nivel regional, ya que este tipo de información no se encuentra disponible. Esto permitirá conocer cómo se comporta este mercado y en que la empresa puede mejorar con relación a la competencia.
- Hacer un seguimiento continuo a la Planificación Estratégica de “Créditos Rodrigo”, con el fin de controlar el cumplimiento de los objetivos planteados, además de conocer si las actividades planteadas para cada departamento se están cumpliendo, y determinar cuál de ellas se pueden suprimir o cambiar para el mejor desempeño de la organización.
- Mantener actualizada su base de clientes, ya que es importante para poder determinar las nuevas tendencias del mercado y de este modo poder actualizarse con los nuevos productos que satisfacen las necesidades de los clientes.
- Actualizar anualmente los estados financieros de la empresa para poder determinar si se están alcanzando con los resultados proyectados en el presente trabajo.
- Mantener su modelo de negocios y que siga realizando estudios de mercado los cuales le permitan incrementar la línea de productos ofertados por la misma, esto ayuda a la empresa invierta sus utilidades obtenidas, y pueda obtener mayor cantidad de ingresos por nuevas líneas de negocios que la empresa vea factible estipular.

- Implementar la Planificación Estratégica en la empresa, con el fin de aplicar políticas tanto para empleados, proveedores y clientes que la empresa posee, principalmente políticas de ventas a los clientes de la empresa. Con esto se va a tener un cambio interno representativo, ya que la empresa a lo largo de sus años de trayectoria no ha contado con este tipo de planificación, es decir la empresa se manejaba sin objetivos, sin misión y tampoco visión, tampoco la empresa poseía una estructura detallada de las funciones que posee los miembros de la misma, es por tal razón que se debe implementar dicha planificación en la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BSG. (26 de 11 de 2013). *El Mercurio*. Obtenido de El Mercurio:  
<http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. Naulcapan de Juárez: Pearson.
- Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Edigrafos.
- Ogliastri, E. (1992). *Manual de la Planeación Estratégica*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Raia, A. (2008). *Administración por Objetivos*. México D.F.: Trillas.
- Redacct. (2013). *el Emprendedor*. Obtenido de el Emprendedor:  
<http://www.elemprendedor.ec/quito-lider-empresas-de-ecuador/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México D.F.: Limusa Wiley.
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Superintendencia de Compañías. (2006). *Planeación Estratégica*. Quito: Imprenta de la Superintendencia de Compañías.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.